



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**OPTIMALIZACE NÁBOROVÝCH PROCESŮ A ADAPTACE
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

OPTIMIZATION OF RECRUITMENT PROCESSES AND ADAPTING EMPLOYEES IN THE SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Patrik Hauk

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Patrik Hauk**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Optimalizace náborových procesů a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je předložení návrhů na zefektivnění a optimalizaci náborových procesů a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015, 13. Vydání. ISBN 978- 80-247-5258-7.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-8-247-2497-3.

STÝBLO J. a kolektiv. Úspěšné metody personálního managementu. Praha. 1999. ISBN: 80-90224-6-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve zvoleném nemocničním zařízení. Cílem práce je předložení návrhů na zefektivnění a optimalizaci náborových procesů v organizaci a následné adaptace nových zaměstnanců. Výzkum práce provedu pomocí dotazníkového šetření s řadovými zaměstnanci a strukturovaného rozhovoru s nadřízenými a vedením společnosti. Na základě zjištěných výsledků budou navrženy změny, které povedou ke zkvalitnění výše zmíněných firemních procesů.

Abstract

The thesis deals with the human resources in chosen hospital facility. The aim of the thesis is to give proposals to optimize recruitment process and the subsequent adaptation of new employees in the organization and to make them more efficient. The research will be carried out through a questionnaire survey with in-house staff and a structured interview with superiors and management. Based on the results found, changes will be proposed to improve the aforementioned business processes.

Klíčová slova

náborový proces, výběrové řízení, adaptační proces, řízení lidských zdrojů, dotazníkové šetření, rozhovor

Key words

recruitment process, selection, adaptation process, human resources management, questionnaire survey, interview

Bibliografická citace

HAUK, Patrik. *Optimalizace náborových procesů a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116487>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9.5.2019

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval svému vedoucímu závěrečné práce panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady při tvorbě diplomové práce. Také bych rád poděkoval vedení vybrané společnosti za poskytnutou součinnost a jejím zaměstnancům za ochotu vyplnění dotazníku.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
2.1 Personální management a řízení lidských zdrojů.....	11
2.1.1 Personální management.....	11
2.1.2 Exkurz do inovací v teorii personálního managementu.....	11
2.1.3 Řízení lidských zdrojů.....	12
2.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů.....	14
2.1.5 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	15
2.2 Získávání zaměstnanců.....	17
2.2.1 Podmínky a zdroje získávání zaměstnanců.....	18
2.2.2 Metody získávání zaměstnanců.....	20
2.3 Výběr zaměstnanců.....	26
2.3.1 Předvýběr zaměstnanců.....	27
2.3.2 Výběr na základě životopisu.....	27
2.3.3 Interview.....	28
2.3.4 Reference z předešlého zaměstnání.....	33
2.3.5 Ostatní výběrové metody.....	33
2.3.6 Validita metod výběru zaměstnanců.....	37
2.3.7 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců.....	38
2.3.8 Výběr zdravotnického personálu.....	39
2.4 Adaptace zaměstnanců.....	40
2.4.1 Úrovně adaptace.....	41
2.4.2 Počáteční doba adaptace.....	43
2.4.3 Fáze adaptace.....	43
2.4.4 Adaptace zdravotnického personálu.....	44
2.4.5 Úskalí v procesu adaptace u zdravotnického personálu.....	46
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	47
3.1 Obecné představení nemocnice.....	47
3.2 Náborový proces ve vybrané organizaci.....	49
3.3 Adaptační proces ve vybrané organizaci.....	50
3.4 Výzkumné metody.....	53

3.4.1	Dotazníkové šetření.....	53
3.4.2	Polostrukturovaný rozhovor	54
3.5	Výsledky dotazníkového šetření	54
3.6	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru	74
3.7	Porovnání výsledků obou metod výzkumu	76
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	78
4.1	Oblast hledání nových zaměstnanců	78
4.1.1	Medicínský veletrh.....	82
4.2	Zkvalitnění pohovorů	83
4.3	Výstupní pohovory se zaměstnanci.....	84
4.4	Zefektivnění informačních toků.....	85
4.5	Motivační faktory.....	87
4.5.1	Nástupní mzdy u absolventů.....	87
4.5.2	Dopravní dostupnost	89
4.5.3	Utřídění motivačních faktorů.....	92
4.6	Optimalizace adaptačního procesu.....	93
4.6.1	Délka adaptačního procesu.....	93
4.6.2	Odměna pro mentory.....	95
4.6.3	Snížení stresorů.....	96
4.6.4	Evidence procesu adaptace.....	97
	ZÁVĚR.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM GRAFŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Proces řízení lidských zdrojů je v dnešní době velmi významnou součástí strategického řízení společnosti. Lidská práce je ve společnosti to nejcennější. Je důležitým faktorem, který se podílí na tvorbě hodnoty společnosti a bez kterého by společnost nefungovala. I z tohoto důvodu je potřebné věnovat pozornost náborovým procesům, jakožto způsobu získání kvalitních zaměstnanců pro organizaci. Existuje velké množství metod, na základě kterých je možné se rozhodovat, zda daného zaměstnance přijmeme či nikoliv. Pokud se organizaci povede získat kvalitní personál, musí dbát i na jeho zaškolení v pracovním procesu tzv. adaptační proces. Začlenění nového zaměstnance do organizace je velmi důležitým prvkem jak pro samotného zaměstnance, aby si zvykl na pracovní prostředí a cítil se spokojeně, tak i pro zaměstnavatele z důvodu rychlejšího přínosu jeho práce do společnosti. Náborový i adaptační proces jsou ve spoustě organizací brány na lehkou váhu a není jim věnována patřičná pozornost. Podceňování těchto procesů může být důvodem brzkého odchodu kvalitních zaměstnanců nebo vysoké fluktuace. Zároveň může neefektivní řízení lidských zdrojů vyústit ke ztrátě finančních prostředků, pověsti organizace nebo konkurenceschopnosti.

Diplomová práce se zabývá náborovým a adaptačním procesem ve vybraném nemocničním zařízení. Najít kvalitní zdravotnický personál je v dnešní době velmi složité. Na trhu práce je těžší a těžší získat zdravotní sestru, natož plně kvalifikovaného lékaře. Pro účely práce byla vybrána Nemocnice Boskovice s.r.o. Cílem práce je zefektivnit a optimalizovat náborový a adaptační proces v organizaci, tak aby došlo k získání kvalifikovaného personálu, zachování konkurenceschopnosti z pohledu poskytované péče, snížení fluktuace zaměstnanců a udržení statusu fungující a rozvíjející se regionální nemocnice.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Diplomová práce se zabývá tematikou náborového procesu a procesu adaptace ve vybrané společnosti. Pro účely práce byla vybrána organizace Nemocnice Boskovice s.r.o. Stejně jako mnoho zdravotnických zařízení, tak i nemocnice v Boskovicích se potýká s nedostatkem kvalifikovaného personálu a častou fluktuací zaměstnanců. Cílem diplomové práce je předložení návrhů na zefektivnění a optimalizaci náborových a adaptačních procesů tak, aby došlo ke snížení výše zmíněných negativních vlivů. Pro splnění daného cíle bude využita analýza současného stavu náboru a adaptace zaměstnanců, zhotovení dotazníkového šetření pro zaměstnance pracující v organizaci maximálně pět let a rozhovory s vybranými pracovníky společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou zmíněna teoretická východiska práce. Část se zabývá řízením lidských zdrojů a personálním managementem z obecného hlediska, metodikou získávání kvalifikovaných pracovníků, výběrem budoucích zaměstnanců a jejich následujícím adaptačním procesem v organizaci.

Druhá část práce popisuje vybranou společnost Nemocnice Boskovice s.r.o. Obsahuje popis společnosti, organizační strukturu a analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů společnosti. Dále popisuje náborový a adaptační proces nových pracovníků v organizaci. V další části jsou zmíněny použité metody výzkumu jako je analýza otázek z dotazníkového šetření a polostrukturované rozhovory s nadřizenými pracovníky. Kapitola je zakončena analýzou výsledků z výše zmíněných kvantitativních a kvalitativních metod.

Poslední kapitola práce je věnována návrhům možných změn. Na základě výsledků výzkumu jsou zde navrženy možné změny, které povedou k zefektivnění a optimalizaci náborových a adaptačních procesů ve společnosti. Návrhy poslouží jako podnět pro úpravu personální strategie Nemocnice Boskovice s.r.o.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující kapitola je věnována několika pojmům věnujícím se problematice řízení lidských zdrojů, získávání, výběrem a adaptaci nových zaměstnanců.

2.1 Personální management a řízení lidských zdrojů

Personální management a následně i řízení lidských zdrojů patří mezi firemní procesy, na které je důležité dbát. Lidská pracovní síla patří mezi nejdůležitější zdroje každé organizace.

2.1.1 Personální management

Koncepce personální práce se datuje k období před druhou světovou válkou v organizacích s progresivním vedením, orientací na expanzi či eliminací konkurence. Hlavní konkurenční výhodu těmto organizacím přinášel vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Vedení společností si začalo uvědomovat, že jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace je člověk, lidská pracovní síla. Začaly vznikat personální útvary nového typu, v nichž se formovala personální politika. Avšak navzdory znatelnému pokroku zůstala personální práce orientována především na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Personální práce v této době měla povahu spíše operativního řízení¹.

2.1.2 Exkurz do inovací v teorii personálního managementu

Následující podkapitola poskytuje náhled na inovace personálního managementu podle autorů Mužík a Krpálek² s odkazem na další autory.

2.1.2.1 Randall Schuller a strategický personální management

Podle Schullera je pro dosažení úspěchu na konkurenčních trzích efektivní řízení personálu. Snažil se formulovat strategický přístup k personálnímu managementu vycházející z rozmanitých partnerství mezi zainteresovanými osobami společnosti a osobami odpovědnými za personalistiku. Podnikové funkce by měly být vytvářeny ve shodě s aktivitami personalisty. Schuller se snaží chápat personalisty jako manažery,

¹ MUŽÍK, Jaroslav, KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN:978-80-200-2773-3.

² MUŽÍK, pozn. 1.

kterí jsou odpovědní za vedení a správu společnosti. Tento přístup podle Schullera dal podnět k zavedení HR-Scorecard.

2.1.2.2 Rolf Wunderer a personální management jako kooperativní spolupodnikatelství

Cílem Wunderera bylo zavést a snažit se stabilizovat ve společnosti tzv. interní spolupodnikání. Spolupodnikání znamená snahu o schopnost společného myšlení, cítění, jednání a spoluodpovědnost co největšího počtu zaměstnanců. Spoléhá na tvořivou sílu zaměstnanců a jejich zapojení do řízení. Wunderer také rozvinul model personálního controllingu, kdy se prostřednictvím personálního managementu systematicky hodnotí finanční a kulturní hodnoty organizace.

2.1.2.3 Dave Ulrich a personální management jako faktor konkurence

„HR must give value or give notice“ volně přeloženo jako *„personální management musí buď vytvářet hodnoty, nebo se vzdát svojí služby.“* Tento výrok jasně reprezentuje rozsáhlé dílo Ulricha zaměřeno na pojmy jako jsou hodnota nebo tvorba hodnot s vazbou na personální management. Ulrich se soustředí na vytváření hodnot, kterým jsou efektivní spolupráce, učení či odpovědnost za pomoci personálu jako nejdůležitějšího zdroje společnosti. Podle jeho názoru se zacházení se zaměstnanci může projevit na jednání organizace se zákazníky a investory. Péče o personál nepřímo vytváří hodnotu společnosti vyjádřenou v jeho ceně.

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje podle autora Koubka³ koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let a stává se nejdůležitější složkou každé organizace. V tomto pojetí vyjadřuje personální práce význam člověka v organizaci, lidskou pracovní sílu jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činností organizace. Dovršuje vývoj personální práce od administrativních činností k managementu řízení lidských zdrojů.

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Řízení lidských zdrojů se odlišuje od koncepce personálního řízení několika znaky⁴:

- Strategickým přístupem k personální práci a všem personálním činnostem se zaměřením na dlouhodobé dopady řízení lidských zdrojů.
- Orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (trh práce, populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, sociální rozvoj a životní způsob).
- Personální práci jako každodenní práci všech vedoucích pracovníků. Více personální práce a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky na všech úrovních, personální útvar dostává více koncepční, poradenskou a organizační roli.
- Úzkým propojením se strategiemi organizace. Lidské zdroje patří mezi klíčovou oblast strategie firmy.
- Orientací na spokojenost pracovníků a jejich rozvoj. Personální a sociální rozvoj.

Řízení lidských zdrojů má v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby byla společnost výkonná a aby se dosahovaný výkon stále zlepšoval. Toho lze dosáhnout pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými společnost disponuje. Řízení lidských zdrojů se pak zaměřuje na zlepšování využití pracovních schopností lidských zdrojů a jejich rozvoj. Neboť lidské zdroje rozhodují také o využívání materiálních, informačních a finančních zdrojů, zprostředkovaně řízení lidských zdrojů rozhoduje o lepším využití i ostatních zdrojů společnosti⁵.

Existuje pět hlavních úkolů řízení lidských zdrojů podle Koubka⁶. První tři úkoly sledují především zájmy organizace. Čtvrtý úkol se zabývá zájmy zaměstnance a poslední úkol sleduje zájmy organizace a pracovníka a jeho právo na slušné zacházení:

- Vytvoření vyrovnaného vztahu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, zaměstnanců v organizaci tak, aby každému pracovnímu místu odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo. Jinými slovy

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 8. ISBN 978-80-87071-89-2.

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

zařadit správného člověka na správné místo a snažit se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa tzv. metoda tailoringu. (šití pracovních úkolů a pracovních míst na míru zaměstnance).

- Optimální využívání fondu pracovní doby a efektivní využívání schopností pracovníků.
- Efektivní styl vedení pracovníků a mezilidských vztahů v organizaci, v neposlední řadě i formování týmů.
- Rozvoj schopností, vlastností, osobnosti a rozvoj pracovní kariéry pracovníků organizace. Ztotožnění individuálních zájmů pracovníka se zájmy organizace a uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb. Patří sem i nezbytnost vytvářet příznivé pracovní podmínky a zlepšovat kvalitu pracovního života.
- Dodržování legislativy v oblasti práce, oblasti zaměstnávání lidí a lidských práv. Tento úkol se stal důležitým v 90. letech jako reakce na omezování práv zaměstnanců svými zaměstnavateli a snahu o eliminaci zaměstnaneckých odborů.

2.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Jako hlavní a obecný cíl řízení lidských zdrojů je podle Armstronga⁷ schopnost organizace prostřednictvím zaměstnanců naplňovat své cíle. Plnění tohoto cíle lze rozdělit do několika firemních oblastí:

- Řízení lidského kapitálu – lidský kapitál společnosti je tvořen zaměstnanci organizace, na kterých závisí úspěšnost podnikání celé firmy. Lidský kapitál lze považovat za nejdůležitější kapitál organizace, do kterého je nutné neustále investovat. Cílem řízení v této oblasti je získání a udržení potřebných, kvalifikovaných, oddaných a motivovaných zaměstnanců. Společnost se tedy musí snažit předvídat potřeby zaměstnanců, snažit se je uspokojovat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Efektivnost organizace – v této oblasti má řízení lidských zdrojů za cíl podpořit programy na zvýšení efektivnosti organizace, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření příjemného pracovního prostředí.
- Řízení odměňování – cílem oblasti je zavést politiku a postupy určené ke zvyšování motivace, oddanosti a pracovní angažovanosti zaměstnanců. Dále pak zajištění hodnocení a odměňování zaměstnanců za odvedenou práci a úroveň znalostí a dovedností, které si osvojili.
- Řízení znalostí – jedná se o rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.
- Zaměstnanecké vztahy – cílem oblasti je zařídit harmonický vztah mezi pracovníky společnosti, vedením a odbory.
- Uspokojování rozdílných potřeb – oblast je zaměřena na vytvoření politiky, která vyvažuje a respektuje potřeby zainteresovaných stran. Snaží se poskytnout stejné příležitosti všem zaměstnancům a zajišťuje různorodé pracovní síly.

Podle autora Toth⁸ lze cíle řízení lidských zdrojů rozdělit do čtyř odlišných oblastí:

- Sociální cíl – úkolem řízení lidských zdrojů je přistupovat zodpovědně k požadavkům společnosti s cílem minimalizovat negativní dopady těchto souvislostí na společnost.
- Organizační cíl – rozvíjení a zvýšení efektivity organizace.
- Funkční cíl – zaměřuje se na úroveň služeb personálního útvaru poskytované pro vedoucí pracovníky.
- Osobní cíl – patří mezi integrální cíle řízení lidských zdrojů. Jeho snahou je podporovat především osobní cíle pracovníků, jejich seberealizaci, zajistit pocit spokojenosti na pracovišti, tak aby jejich pracovní výkony byly v souladu s podnikovými cíli.

2.1.5 Činnosti řízení lidských zdrojů

Při převádění výše zmíněných cílů řízení lidských zdrojů do praxe se lze podle Armstronga⁹ setkat s několika činnostmi rozdělených do útvarů, kterých se týkají, jako

⁸ TÓTH, Rastislav. Praktická škola personalistiky. Bratislava: Uniapress, 1991, ISBN 80-85313-21-9.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

jsou organizace, zabezpečení pracovních zdrojů, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy atd.

1. Organizace

Do útvaru organizace lze zařadit hned několik činností. *Vytváření organizace* je činnost, při které dochází ke sdružování aktivit organizace do skupin. S cílem podpořit integraci a kooperaci pružně reagující na změny a podporující efektivní způsob řízení společnosti. *Vytváření pracovních míst* je součást personálního plánování, jehož cílem je určit obsah pracovních míst v organizaci. Zároveň je jejím cílem určovat odpovědnost a vztahy mezi různými pracovními místy. *Výkonnost organizace* je činnost, která dbá na zvyšování efektivnosti organizace a její pružné reagování na změny.

2. Zabezpečování pracovních zdrojů

Do tohoto útvaru lze zařadit *Plánování lidských zdrojů*. Tato činnost je spojena s odhadem budoucích potřeb zaměstnanců s jejich schopnostmi a kvalifikací. Cílem činnosti je zajistit dostatečnou kvalitu a počet zaměstnanců pomocí náboru a vzdělání. Plánování lidských zdrojů musí být v souladu se strategickými a operačními plány organizace. *Získávání a výběr pracovníků* si klade za cíl zajistit určitý počet a typ vhodných pracovníků pro potřeby organizace.

3. Řízení výkonu

K řízení výkonu dochází pomocí stanovených cílů a požadovaných schopností a hodnocení jak na úrovni jednotlivce, tak i na úrovni týmů či celé organizace.

4. Rozvoj zaměstnanců

Činnosti patřící do tohoto útvaru jsou rozvoj a vzdělání, rozvoj manažerů a řízení kariéry. *Rozvoj a vzdělání* podporuje schopnosti zaměstnanců s cílem vykonávat současnou ale i budoucí práci lépe a se širším okruhem úkolů. Tohoto cíle bývá dosaženo pomocí vzdělání zaměstnanců. *Rozvoj manažerů* si klade za cíl rozvoj vedoucích pracovníků společnosti, kteří budou nutně potřební k uspokojení budoucích podnikových potřeb. *Řízení kariéry* má za cíl rozvoj talentovaných zaměstnanců organizace.

5. Odměňování zaměstnanců

Hodnocení práce je činnost řízení lidských zdrojů, při které dochází ke stanovení mzdové relace za odvedenou práci. *Odměňování* vytváří mzdové či platové struktury v systému odměňování. *Odměňování podle výkonu* zohledňuje úsilí při odměňování. *Zaměstnanecké výhody* poskytují výhody a benefity určené zaměstnancům k zabezpečení sociálních a osobních potřeb jedinců.

6. Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnanecké vztahy mají za cíl udržení formálních a neformálních vztahů na pracovišti. *Zapojování a participace zaměstnanců* umožňuje zapojení se zaměstnanců do rozhodování o otázkách týkající se společnosti či zaměstnanců. *Komunikace* zajišťuje předávání informací mezi zaměstnanci organizace.

7. Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

Zdraví a bezpečnost vytváří programy organizace s cílem zajistit bezpečnost a zdraví zaměstnanců na pracovišti. *Služby pro zaměstnance* poskytuje služby pro zaměstnance zaměřené na pomoc při řešení jejich osobních problémů.

8. Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí zajišťují rovnost příležitostí a vytváření pracovních podmínek pro zaměstnance. *Personální informační systémy* řízení počítačových systémů poskytují datovou základnu pro rozhodování v oblastech řízení lidských zdrojů.

2.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces, při kterém společnost vyhledává ty nejschopnější uchazeče o zaměstnání. Klasický proces získávání prochází několika stádii, jako jsou například profil pracovního místa nebo profil personálu až po vyhledávání potencionálních spolupracovníků¹⁰.

¹⁰ STÝBLO Jiří a kolektiv. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha. 1999. ISBN: 80-902247-6-8.

Získávání pracovníků je úvodní činnost rozsáhlého a pro společnost důležitého procesu obsazování nově vzniklých či uvolňovaných pracovních míst. Smyslem procesu je přilákat co největší množství těch správných uchazečů o volná místa, v požadovaném termínu a s předem domluvenými náklady. Ač už se tento proces trochu bagatelizuje, jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností společnosti¹¹.

Fáze procesu získávání pracovníků dle Stýbla¹²:

- stanovení určité potřeby v množství, kvalitě nebo čase,
- profil pracovního místa a ostatního personálu,
- zmapování zdrojů uchazečů,
- volba dokumentů požadovaných od zájemců,
- vyhodnocení získaných dokumentů,
- předvýběr založený na získaných informacích o uchazeči,
- sestavení seznamu a pozvání zájemců k výběrovému řízení.

2.2.1 Podmínky a zdroje získávání zaměstnanců

Podmínky získávání pracovníků závisí na nabídce práce na určité pracovní místo, v určité organizaci a reakci samotných potencionálních pracovníků, která závisí na určitých okolnostech nebo vnitřních či vnějších podmínkách.

Vnitřní podmínky souvisí s konkrétním pracovním místem a organizací, která toto pracovní místo nabízí. Dle Stýbla¹³ jsou to:

- prestiž a pověst organizace,
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
- mezilidské vztahy a sociální klima ve společnosti,
- požadavky na pracovníka,
- rozsah kompetencí,
- pracovní doba.

¹¹ STÝBLO, pozn. 10.

¹² STÝBLO, pozn. 10.

¹³ STÝBLO, pozn. 10.

Mezi vnější podmínky získávání pracovníků patří:

- politicko-legislativní podmínky, ovlivňující proces získávání pracovníků,
- hodnotová a profesně-kvalifikační orientace lidí,
- ekonomický rozvoj země a regionu,
- preference určitého životního stylu a bydlení v okolí průmyslových center,
- dopravní obslužnost¹⁴.

Dalším velmi důležitým hlediskem při získávání pracovníků je identifikace zdrojů a metod získávání. Pro účely práce disponujeme dvěma základními zdroji pro získávání zaměstnanců, a to jsou zdroje vnitřní a vnější¹⁵.

Vnitřní zdroje potenciálních zaměstnanců tvoří:

- vlastní pracovní síly, které mají z nějakého důvodu zájem o uvolněné pracovní místo,
- pracovníci, jejichž místo se ruší z organizačních nebo výrobních důvodů,
- zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno z důsledku zavádění inovací v oblasti techniky¹⁶.

Vnější zdroje potenciálních zaměstnanců tvoří:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- zaměstnanci jiných společností, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele nebo je naše nabídka práce oslovila,
- absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na budoucí povolání¹⁷.

Získávání pracovníků z vnitřních nebo vnějších zdrojů má své výhody i nevýhody. Mezi hlavní výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří to, že organizace zná silné i slabé stránky uchazeče a sám uchazeč je seznámen s organizací. Jako jasnou nevýhodou tohoto získávání jsou překážky pronikání nových myšlenek z přístupů zvenčí. Vnější zdroje získávání pracovníků mají také své pro i proti. Jako hlavní výhodu lze uvést širší možnost výběru a možnost získání nových zkušeností a poznatků.

¹⁴ STÝBLO Jiří a kolektiv. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha. 1999. ISBN: 80-902247-6-8.

¹⁵ STÝBLO, pozn. 14.

¹⁶ STÝBLO, pozn. 14.

¹⁷ STÝBLO, pozn. 14.

Nevýhodou v tomto směru je časová náročnost, kam se dá zařadit příprava a rozhovory s potenciálními zaměstnanci nebo riziko přijetí méně vhodného zaměstnance¹⁸.

2.2.2 Metody získávání zaměstnanců

Pro získání vhodných pracovníků lze využít několika odlišných metod. Tyto metody slouží také jako lákadlo pro potenciální uchazeče o pracovní pozici. Volba metody získávání zaměstnanců závisí na rozhodnutí společnosti o tom, zda chce pracovníky získávat z vnitřních či vnějších zdrojů společnosti. Pro získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace se využívá většinou inzerce, doporučení současného zaměstnance nebo elektronická pošta. U vnějších zdrojů se používají metody jako je inzerce v tisku, inzerce na internetu, spolupráce s personální agenturou nebo úřadem práce. Volba správné metody pro získání zaměstnance závisí i na požadavcích na pracovníka, situaci na trhu, prostředcích, které jsme schopni investovat na získání pracovníka a v neposlední řadě i na rychlosti obsazení pracovní pozice¹⁹.

2.2.2.1 Členění metod získávání pracovníků

Následující kapitola pojednává o několika různých metodách získávání pracovníků, a to jak obecně, tak se zaměřením na zdravotnický personál.

Nabízení se sám

Organizace, které mají všeobecně vnímanou prestiž zaměstnavatelů, nabízejí zajímavé pracovní pozice a dobré pracovní podmínky, získávají vlastní nabídky uchazečů, a to i v případě, že nevypsaly žádnou volnou pracovní pozici. Velký počet zájemců může vytvářet nechtěné zatížení personálního oddělení, ale na druhou stranu mnohé nabídky uchazečů může společnost využít v příhodnější chvíli a nemusí vynakládat přebytečné náklady na inzerci²⁰.

Autor Koubek²¹ uvádí, že uchazeči, kteří se sami nabízejí, mají ne zcela přesnou představu o potřebách organizace a jejich žádosti jsou velmi rozptýleny v čase.

¹⁸ STÝBLO, pozn. 14.

¹⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-4151-2.

²⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Rozptýlenost v čase zamezuje použití vzájemného porovnání kvalit uchazečů mezi sebou. Tato nevýhoda zvyšuje pravděpodobnost přijetí méně vhodného kandidáta, než kdyby byla použita metoda srovnání uchazečů u většího počtu kandidátů, a to převážně v případě, kdy je nutné pracovní pozici co nejdříve obsadit.

Doporučení uchazeče

Tato metoda může představovat dvě situace. Zaprvé pracovník informuje společnost o vhodném jedinci na určitou pozici. Zadruhé pracovník společnosti informuje vhodného jedince o volné pracovní pozici. Výhodou této metody je, že pracovník nedoporučí nevhodného kandidáta na danou pozici, a to z důvodu, že by tím mohl poškodit i sám sebe. Organizace také předpokládá, že pracovník posuzuje doporučenou osobu podle vlastních pracovních-měřitek. V každém případě je ale důležité zařadit doporučovaného jedince mezi ostatní uchazeče²².

Některé organizace se snaží těžit z výhody, kterou přináší dědění pracovních zkušeností v rodině a snaží se tedy přijímat pracovníky na doporučení rodinného příslušníka ve firmě. Kromě doporučení od pracovníků organizace, lze získat tzv. osobní doporučení od profesionálních kolegů nebo známých. V tomto případě se dá na doporučení ještě více spolehnout²³.

Přímé oslovení jedince

Metoda, při které dochází k přímému oslovení vybraného jedince organizací. Cílem organizace je monitorovat lidi, kteří odvádějí ve svých firmách skvělé výsledky nebo přichází s dobrými nápady. Poté se organizace snaží tyto lidi oslovit a nabídnout jim pracovní pozici. Ovšem je nutné podotknout, že ne vždy využívají organizace pro sběr informací etickou cestu. Výhodou této metody je, že organizace si budoucí pracovníky vybírá sama, a to jak po osobní, tak i po odborné stránce. Nevýhodou metody je velké riziko na zkomplikování vztahů s organizací, ze které chceme pracovníka získat.

²² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Metoda je většinou používána ve společnostech, které potřebují obsadit výše postavené pozice, například manažerské²⁴.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce s univerzitami, školami, učilišti či jinými vzdělávacími institucemi je metoda, která je v současné době pro získávání zaměstnanců méně využívána. Společnosti, které pořádají pro studenty dny otevřených dveří, účastní se veletrhů pracovních příležitostí nebo podobných akcí, si tímto způsobem mohou získat zaměstnance s potřebným profesním zaměřením a vyhledávat si talenty. Takové společnosti nabízí studentům nebo absolventům různé programy a mívají vypracovány metody, podle kterých si vybírají nejvhodnější zájemce. K získávání zájemců využívají stimulační nástroje jako je např. podpora studentů již během studia. Organizace studentům, popř. absolventům často nabízí stáže, jež bývají jakýmsi „zkušebním obdobím“. Společnosti provozující vlastní školy nebo učiliště si tímto připravují budoucí pracovníky. Výhodou této metody je, že samotná škola může organizaci navrhnout vhodného studenta na obsazení pracovní pozice. Organizace má tak možnost daného studenta lépe poznat a dostat se tak k jeho znalostem a dovednostem. Nevýhodou metody je, že některé organizace se snaží vzdělávat studenty pomocí vlastních výukových materiálů, které mohou obsahovat pouze zaměření dané organizace a budoucí absolventi, tak mohou mít problém si najít práci v jiných organizacích²⁵.

Spolupráce s úřadem práce

Metoda spolupráce s úřadem práce je velmi vhodná metoda pro nalezení zaměstnanců na méně kvalifikované pracovní činnosti. Úřad práce plní funkce jak pro uchazeče o zaměstnání, tak i pro organizace hledající vhodné zaměstnance. Výhodou této metody je zprostředkovávání pracovních nabídek bezplatně, a to jak pro uchazeče, tak i pro organizace. Z tohoto důvodu se jedná o velmi levnou metodu získávání pracovníků.

²⁴ KOUBEK, pozn. 23.

²⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Nevýhoda této metody již byla zmíněna výše. Komunikace s úřadem práce slouží hlavně pro vyhledávání osob s nižší pracovní kvalifikací²⁶.

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury se zaměřují spíše na obsazování běžnějších pozic, např. pozice v administrativě. Specializované poradenské společnosti zajišťují komplexní služby od inzerce přes první pohovory s uchazeči, jejich testování až po jejich předvýběr. Klientovi pak nabídnou několik nejlépe vyhovujících uchazečů. Některé poradenské společnosti se orientují na přímé vyhledávání pracovníků (executive search), v tomto případě se jedná zpravidla o specializované nebo manažerské pozice. Takové společnosti si vytváří vlastní síť kontaktů a zajišťují si příležitosti pro oslovení konkrétních lidí. Úroveň těchto služeb se na trhu velmi liší. V současné době některé agentury umožňují dočasné zaměstnání (leasing personálu). Společnosti si dočasně najmou pracovníky, např. pokud potřebují obsadit pozici rychle a na krátký čas. V situaci, kdy by společnost nebyla s pracovníkem spokojena, poskytne agentura náhradu²⁷.

Využívání počítačových a sociálních sítí

Využívání počítačových a sociálních sítí patří mezi modernější metody získávání zaměstnanců. Existuje několik internetových portálů, kde může zaměstnavatel zveřejnit nabídku práce nebo uchazeč o zaměstnání poptávku po práci. Metoda nabízí možnost uvést podrobné informace o pracovní pozici, podmínkách a požadavcích na pracovníka. Mnoho organizací vlastní internetovou doménu, kde vystavují nabídky práce. Výhodou této metody je, že není finančně náročná a může si ji dovolit opravdu každý. Na druhou stranu se po zadavateli očekává počítačová gramotnost při zadávání inzerátu a příslušné technické vybavení²⁸.

V dnešní době rozvíjející se metodou získávání zaměstnanců jsou sociální sítě. Mezi nejznámější sociální sítě na získání zaměstnanců lze zařadit LinkedIn, Facebook nebo Twitter. Sociální sítě neslouží jen jako pracovní servery. Nástroj sítě LinkedIn určený

²⁶ KOCIANOVÁ, pozn. 25.

²⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

pro získání zaměstnanců umožňuje uživateli (zaměstnavatelům) zjistit, jak uchazeči a ostatní uživatelé vnímají jejich značku²⁹.

Armstrong³⁰ doporučuje několik kroků pro co nejefektivnější používání sociálních sítí jako je LinkedIn:

- Vytvářet osobní síť s potenciálními uchazeči.
- Věnovat se především vyhledávání talentů.
- Naučit se využít profesní sociální síť jako nástroj pro získání zaměstnanců.
- Podporovat vrcholové manažery, aby si sami aktualizovali profily.
- Vytvářet značku organizace (uveřejňovat pravidelné informace a aktuality).
- Mluvit s manažery a zjistit koho na síti znají a s kým se mohou spojit.
- Vytvořit webovou stránku věnovanou uchazečům.
- Vytvářet vlastní síť a navazovat vlastní spojení.
- Zvažovat počet a druh nabízených pracovních míst.

Výše zmíněné sociální sítě poskytují více než klasické pracovní servery. Jsou totiž nástrojem komunikace, a to nejen s uchazeči, ale i s příznivci a dalšími lidmi, kteří sami nejsou uchazeči, avšak mohou znát někoho, kdo by vhodným uchazečem mohl být. Každá ze sociálních sítí je využívána jiným způsobem. Například na Facebooku může personalista jednou týdně odpovídat na všechny položené otázky, zatímco na profesní síti LinkedIn probíhají diskuze odbornějšího rázu³¹.

Inzerování

Inzerce patří mezi nejtradičnější metody získávání zaměstnanců. Metoda je stále poměrně důležitá hlavně na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Publikovat volné pracovní pozice lze v tisku, rozhlasu nebo i televizi. Výhodou této metody je, že dokáže oslovit i lidi, kteří zaměstnání aktivně nehledají. Každý inzerát by měl splňovat několik důležitých kritérií. Měl by přilákat dostatečný počet vhodných kandidátů. Za druhé by měl obstát s porovnáním s ostatními inzeráty jiných zaměstnavatelů. Za třetí

²⁹ HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

³¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015, s. 278. ISBN 978-80-247-5258-7.

podávat informace o zaměstnání, organizaci a podmínkách zaměstnavatele atraktivním a zajímavým způsobem. Na závěr by měl inzerát vyznít způsobem, který přesvědčí k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů. Pro splnění těchto kritérií je také důležité, aby inzerát obsahoval informace o:

- organizaci,
- pracovním místě,
- požadavcích na uchazeče,
- mzdě a zaměstnaneckých výhodách,
- místě výkonu práce,
- pokynech pro uchazeče³².

Inzerát by měl být zakončen pokyny pro uchazeče, tedy jak by se správně měli o zaměstnání ucházet. Uchazeč může být požádán, aby své žádosti odeslal poštou nebo e-mailem, popřípadě zavolal na určité telefonní číslo. Nakonec je vhodné analyzovat odezvu na uveřejněné inzeráty, což umožňuje určit efektivitu vynaložených nákladů na inzerci v různých médiích³³.

Získávání zdravotnického personálu

V dnešní době mnoho zařízení poskytujících zdravotní péči bojuje s nedostatkem zdravotních sester a lékařů. Tento trend přetrvává v českém zdravotnictví již několik let. Některé instituce informují o odchodu jejich zdravotnického personálu do zahraničí. Důvodem je lepší platové ohodnocení, než je v ČR. Česká republika je členem Evropské unie, ve které platí volný pohyb pracovníků, což je také důsledkem, ale i velkým benefitem tohoto trendu. Pro stabilizaci stavu je nutné být stejně aktivní a zaměřit se na příjem zdravotnického personálu ze zahraničí převážně z evropských východních zemí. Zdravotnická zařízení jsou ochotny těmto zaměstnancům nabídnout lepší pracovní ohodnocení než v jejich mateřských zemích. V tomto ohledu je nutné spolupracovat s úřadem práce, který eviduje tyto potenciální zaměstnance a také s Ministerstvem zdravotnictví, který otevřel tzv. *projekt Ukrajina* a zabezpečuje legislativní rámec vstupu ukrajinských ale i jiných lékařů na český trh práce. Garantuje ve spolupráci s MŠMT ČR nostrifikace diplomů na českých univerzitách a zabezpečuje

³² ARMSTRONG, pozn. 31.

³³ ARMSTRONG, pozn. 31.

aprobační zkoušky, které ověřují odbornost zdravotníka a schopnost vyjadřovat se v českém jazyce. Další metodu pro boj s tímto negativním trendem využívají převážně fakultní a krajské nemocnice, které se snaží více spolupracovat s lékařskými fakultami a středními zdravotnickými školami. Pro lékařskou odbornost otevírají nemocnice ve spolupráci s univerzitami absolventské programy pro lékaře absolventy a pro střední zdravotnický personál zařizují „stabilizační programy pro stávající sestry“ ale i náborové aktivity se zaměřením na střední zdravotnické školy.

Podle autorů Bassett, M. L., Ramsey, W. P., & Christopher C.A. Chan³⁴ mezi tradiční metody získání zdravotního personálu patří reklama v příslušných médiích, výběr ze zájemců na trhu práce nebo využití personální agentury.

2.3 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků patří k nejdůležitějším činnostem v řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je vybrat co nejvíce vhodné pracovníky pro stanovenou pracovní pozici v organizaci. Je tedy nutné brát v úvahu znalosti a dovednosti uchazeče, jeho osobní charakteristiky a flexibilitu. Podle Koubka³⁵ lze výběr zaměstnanců definovat takto: *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i v organizaci.“*

³⁴ BASSETT, M. L., RAMSEY, W. P., & Christopher C.A. CHAN. Improving medical personnel selection and appointment processes. *International Journal of Health Care Quality Assurance* [online]. 2012, 25(5), 442-52. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://dx.doi.org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1108/09526861211235937>.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 367. ISBN 8072610333.

2.3.1 Předvýběr zaměstnanců

Fáze předvýběru zaměstnanců dle Koubka³⁶ probíhá na základě předložených materiálů o uchazeči, jako jsou motivační dopis nebo životopis. Cílem předvýběru je vyselektovat vhodné zájemce o pracovní místo a zmenšit tak počet uchazečů na přijatelné množství pro druhou fázi výběru. Předvýběru by se mělo zúčastnit několik na sobě nezávislých hodnotitelů, kteří by se měli vzájemně shodnout. Výsledkem tohoto kroku může být rozdělení uchazečů do tří skupin:

- Velmi vhodní uchazeči – skupinka potencionálních zaměstnanců, kteří velmi kladně oslovili hodnotitele a budou pozváni do firmy.
- Vhodní uchazeči – potencionální zaměstnanci, kteří budou pozváni do firmy, pokud není dostatečný počet velmi vhodných uchazečů.
- Nevhodní uchazeči – uchazeči, kteří nějakým způsobem neoslnili hodnotitele. Těmto lidem je vhodné poslat zdvořilý dopis s poděkováním o zájem.

Uchazeče spadající do první, popřípadě druhé skupiny je dobré co nejdříve kontaktovat a pozvat je na osobní pohovor do organizace.

2.3.2 Výběr na základě životopisu

Životopis slouží k posouzení dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností kandidáta na pracovní pozici. Údaje v životopise by měly být seřazeny chronologicky pro lepší orientaci. První část životopisu by měla obsahovat osobní údaje uchazeče, jako jsou jméno, adresa, kontaktní údaje atd. Následně by měl obsahovat výše zmíněné vzdělání a pracovní zkušenosti. Poslední část životopisu je věnována ostatním znalostem uchazeče a jeho zájmům. Životopis lze rozdělit do tří typů. Prvním z nich je *volný životopis*. Jeho struktura a obsah nemá žádné pravidla a uchazeč si může životopis vytvořit podle svého uvážení tak, aby vynikly jeho přednosti a způsobilost k pracovní pozici. Další typ životopisu je *životopis polostrukturovaný*. Tento typ má určitou formu, kterou je důležité dodržet. Forma je důsledná především na informace týkající se vzdělání a pracovních zkušeností uchazeče. Ostatní informace si může uchazeč uvést, jak určí za

³⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

vhodné. *Strukturovaný životopis* má formu, kterou je potřeba při tvorbě životopisu důsledně dodržet³⁷.

2.3.3 Interview

Interview neboli rozhovor je jednou z nejvýznamnějších a nejčastějších výběrových metod uchazečů. Hlavním obecným cílem je posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro příslušnou pracovní pozici. Kromě něj má další tři cíle. Prvním cílem je získání dodatečných informací o uchazeči, jeho představách, pracovních cílech, popř. verifikace informací uváděných v písemné dokumentaci. Druhým cílem je poskytnutí dodatečných potřebných informací uchazeči, o společnosti, o práci v ní apod. Důležité je, aby uchazeč získal reálnou představu o práci na obsazované pozici a nebyl uváděn v omyl. Třetím cílem je potom posouzení osobnosti uchazeče³⁸.

Každý výběrový rozhovor by měl být veden zkušeným personálním manažerem nebo výkonným vedoucím. Důležitou složkou rozhovoru je pečlivá příprava. Každý z aktérů interview musí být dokonale připraven. Manažeři či vedoucí by měli prostudovat personální anamnézu a uvážit, co je třeba doplnit, co je jasné a co nikoliv. Čím více je odpovědnější pozice, na kterou se uchazeč hlásí, tím podrobnější a náročnější by měl být i rozhovor. Správný personální manažer by měl o potencionálním zaměstnanci vědět, co pro něho pracovní pozice znamená. Pro někoho to může být celoživotní cíl, pro jiného zase přechodná práce. Zjištění těchto motivací bývá velmi cennou informací z důvodu podávání požadovaných výkonů na pracovní pozici. U nižších funkcí se osvědčilo vést pohovory kratší a méně zaměřené na podrobnosti³⁹.

V rámci rozhovoru existuje i několik činitelů, které je důležité zohlednit. Při přípravě pohovoru je důležité pečlivě zvážit i místo konání. Toto místo by mělo být příjemné a budit přátelský dojem klidného prostředí. Kromě hodnotitelů a samotného uchazeče by se na daném místě neměl nikdo jiný vyskytovat. Důraz na detail jako je například natočení stolu je velmi důležitý, aby v uchazeči neevokoval negativní dojmy, že je u výsledku. Dalším činitelem je čas. Tento faktor je odlišný u různých pozic.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

³⁹ KOUBEK, pozn. 38.

S pracovníky na řadovou pozici je doporučeno vést rozhovor po dobu patnácti minut. U střední kategorie zaměstnanců by měl být časový rozsah interview okolo půl hodiny. Nejvyšší kategorie pracovníků na pozici vyššího managementu se doporučuje vést rozhovor okolo 1 hodiny, a to z důvodu náročnosti a odpovědnosti těchto pozic. Doporučená pauza mezi kandidáty je okolo 10 minut. Během této pauzy by si hodnotitelé měli zaznamenat a sumarizovat všechny důležité informace o uchazeči. V neposlední řadě je důležité si také ujasnit cíle rozhovoru. Součástí přípravy rozhovoru je i výběr jeho aktérů. Kromě personálního manažera by měl být na interview přítomen i budoucí nadřízený uchazeče. To však nevylučuje, že rozhovor může provádět některý z nižších manažerů nebo jeho spolupracovníků. Vedoucí výběrového řízení by měl splňovat i několik předpokladů vedoucích ke kvalitnímu vedení rozhovoru. Mezi tyto předpoklady můžeme zařadit schopnost dobré komunikace, osobnost a myšlení umožňující rychle se přizpůsobit průběhu rozhovoru a reakce na vzniklé situace, informace o dané pozici, na kterou je uchazeč přijímán, analytické schopnosti, zejména myšlení a uvažování v souvislostech, sociální citlivost a porozumění. Dalším důležitým faktorem je scénář rozhovoru. Interview by nemělo být monolog ale dialog uchazeče a hodnotitelů. Je tedy důležité částečně strukturovat rozhovor před jeho začátkem⁴⁰.

Zásady vedení interview:

V průběhu rozhovoru s uchazečem je nutné dbát na několik níže zmíněných zásad a doporučení dle⁴¹:

- Každý rozhovor by měl být zahájen personalistou, který vede celé interview. Účelem personalisty by mělo být nastavit přátelskou a kolegiální atmosféru. První otázka personalisty by měla přispět k uvolnění uchazeče – to znamená taková, která přímo nemíří k věci, například „Ze kterého města pocházíte?“ Kladené otázky by měly být položeny v přátelském tónu.
- Následně po první zásadě by měl rozhovor pokračovat o informacích o organizaci, jako jsou stručná historie, dosažené výsledky atd.

⁴⁰ STÝBLO Jiří a kolektiv. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha. 1999. ISBN: 80-902247-6-8.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

- Uchazeč by měl zmínit něco o sobě. Například zmínit své dosavadní pracovní zkušenosti a výsledky své práce.
- V následující zásadě vedoucí personalista by měl informovat uchazeče o profilu pracovního místa, které se uchází a specifikovat požadavky.
- Shrnutí rozhovoru poskytuje personalistům šanci udělat si obrázek o uchazeči a jeho nadějích na získání místa.

2.3.3.1 Pohovory dle obsahu a průběhu

Pohovory lze rozdělit dle obsahu a průběhu na několik typů.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor je založen na předem vymezeném rámci, jehož součástí bývá soubor vytvořených otázek. Uchazečům o pracovní pozici jsou kladeny stejné otázky zaměřené na požadované vlastnosti k práci. Otázky také pomáhají doplňovat informace o kandidátech vyplývající ze životopisu nebo dotazníku, s cílem posoudit požadované znalosti, dovednosti a schopnosti uchazeče. Tento typ pohovoru může zahrnovat i otázky zaměřené na zkušenosti kandidáta. Uchazeč se snaží popsat, jak v minulosti zvládal určité situace s využitím svých znalostí a dovedností. Nebo zahrnuje konkrétní otázky zaměřené na určité situace, které mohou nastat v jeho budoucím zaměstnání. Odpovědi lze zaznamenávat do klasifikačního systému, který zjednodušuje vyhodnocení výběru⁴².

Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor lze definovat jako obecnou diskuzi mezi tazatelem a uchazečem o pracovní pozici. Kladené otázky bývají většinou nahodilé a nespecifické. Tazatel posuzuje uchazeče podle celkového dojmu z diskuze, což může vést k poměrně subjektivnímu pohledu⁴³.

Polostrukturovaný pohovor

Polostrukturovaný rozhovor leží na pomezí strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Vyznačuje se tím, že tazatel má připravený návod k interview, popřípadě

⁴² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁴³ ARMSTRONG, pozn. 42.

kostru témat a otázek, které chce během rozhovoru probrat. Tazatel má možnost se od připraveného plánu rozhovoru odklonit a zabývat se tím, co ho v dané chvíli oslovilo⁴⁴.

2.3.3.2 Pohovory dle počtu účastníků

Pohovory lze dle Kleibla⁴⁵ rozdělit také podle počtu účastníků pohovoru. Jde o pohovor 1+1, pohovor před komisí a pohovorový panel.

Pohovor 1 + 1

Tento pohovor lze definovat jako interview mezi tazatelem a uchazečem o pracovní pozici. Pro uchazeče je tento typ pohovoru přirozenější a příjemnější, jelikož není vystresován z většího počtu lidí. Ze strany zaměstnavatele tento typ pohovoru přináší nevýhodu, a to v rozhodnutí o přijetí uchazeče pouze jednou osobou skrz její subjektivní názor⁴⁶.

Pohovory před komisí

Pohovor je složen z 3 až 4 lidí. Na straně zaměstnavatele v komisi usedá většinou přímý nadřízený, personalista a vyšší nadřízený oproti nim je uchazeč o zaměstnání. Členové komise musí být důkladně seznámeni s požadavky na pracovní místo. Pohovor umožňuje všestrannější a objektivní posouzení kandidáta⁴⁷.

Pohovorové panely

Pohovorové panely jsou tvořeny skupinou dvou či více tazatelů s cílem provést rozhovor s uchazečem o zaměstnání. Skupina je tvořena většinou personalistou a liniovými manažery⁴⁸.

2.3.3.3 Pohovor k ověření potřebných znalostí

Potenciální zaměstnanec je hodnocen skupinou lidí, kteří znají úkoly a činnosti spojené s pracovním místem, o které se kandidát uchází. Při pohovoru dochází k řešení úkolů spojených s náplní práce a k zjištění dovedností a schopností uchazeče⁴⁹.

⁴⁴ ARMSTRONG, pozn. 42.

⁴⁵ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 179. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁷ KOUBEK, pozn. 46.

⁴⁸ KOUBEK, pozn. 46.

Jak už je zmíněno výše, každý pohovor by měl mít své náležitosti a pravidla, podle kterých by se měl řídit. Personální manažer nebo pověřený pracovník by se měl ptát na otázky, které mu lépe pomohou poznat uchazeče a získat důležité informace k jeho vztahu k práci, týmové spolupráci, logickému a analytickému myšlení. Níže jsou uvedeny typy otázek, ze kterých by se měl skládat pohovor podle Armstronga⁵⁰:

Otevřené otázky, které vedou uchazeče k tomu, aby poskytl plnou odpověď, jsou formulovány takto: „Jak byste řešil/a...?“ nebo „Řekněte mi prosím něco o práci, kterou vykonáváte ve svém současném zaměstnání“.

Otázky jdoucí do hloubky slouží k získávání dalších podrobností nebo k ujištění. Jsou položeny v případě, že uchazeč odpovídá velmi obecně nebo, když má personalista pocit, že uchazeč něco zatajuje. V otázkách se často vyskytují slova jako „konkrétní“ a „přesná“.

Dalším typem otázky jsou konkretizující otázky, které slouží k vyjasnění situace, odpověď na tuto otázku by měla být jasná a srozumitelná.

Pomocí hypotetických otázek se vedoucí rozhovoru snaží nastínit a navodit určitou situaci a přimět tak uchazeče k reakci. Takové otázky mohou znít „Co byste dělala, kdyby...?“

Otázky zaměřené na chování se pokouší zjistit minulé skutečnosti, na které reagoval uchazeč, ze kterých můžeme odvodit chování uchazeče v budoucích událostech. Příklad takové otázky může být „Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste přesvědčil/a ostatní, aby podnikli neobvyklé kroky?“

Otázky zaměřené na způsobilost jsou jednoznačné otázky zaměřené na to, co musí uchazeč znát a být schopen dělat. Mezi tyto otázky patří například: „Jaké jsou hlavní dovednosti, o kterých si myslíte, že budete potřebovat v práci, pokud budete přijat/a?“

Na otázky týkající se motivace je dobré se ptát nepřímo např. otázkami vedoucí k dosavadní kariéře, otázkami na úspěchy a potíže apod.

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Otázky týkající se kariéry nám poskytnou informace o motivaci, znalostech a dovednostech. Otázky týkající se mimopracovních zájmů nám mohou pomoci prolomit ledy, kdy se nám zdá uchazeč nervózní nebo ve stresu. Speciální kategorií jsou otázky, kterým je třeba se vyhnout. Měli bychom se striktně vyhnout otázkám týkající se pohlaví, rasy nebo tělesné vady uchazeče.

Závěrem rozhovoru by měl vedoucí personální manažer poděkovat uchazeči za návštěvu. Konečným verdiktem a rozhodnutím o přijetí nebo odmítnutí je uzavřeno celé interview. Konečný výrok by se měl uchazeč dozvědět v určeném termínu, a to nejlépe v písemné podobě.

2.3.4 Reference z předešlého zaměstnání

Reference z předešlého zaměstnání je další metodou výběru zaměstnance do organizace. Smyslem této reference je informace o uchazeči z předešlého zaměstnání. Je nezbytné ověřit informace, jako jsou doba trvání zaměstnání, důvody ukončení pracovního poměru v předešlém zaměstnání, o mzdě nebo docházce. Ovšem může dojít k problému, kdy se osoby poskytující tyto informace budou zdráhat vyjádřit nebo nejsou schopni vhodnost uchazeče posoudit. Jedinou osobou, která může poskytnout důležité informace je pouze předchozí zaměstnavatel, kterého je možné kontaktovat písemně⁵¹.

Další možnosti, jak získat potřebné informace o uchazeči od předchozího zaměstnavatele je pomocí telefonátu. Telefonát lze využít jako doplnění k písemné referenci. Výhodou této reference je rychlost a upřímnost názorů⁵².

2.3.5 Ostatní výběrové metody

Následující podkapitola zpracovává ostatní metody, které je možno využít při výběru zaměstnanců jako jsou například assessment centra nebo výběrové testy.

2.3.5.1 Assessment center

Podle Koubka⁵³ se assessment centrum dá definovat jako: „komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především

⁵¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁵² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí assessment center však lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. Assessment center tedy slouží i k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu.“

Aplikace této metody je složena z několika fází:

- určení úkolů – najít kvalifikované pracovníky na vedoucí pozice a seznámit je s úkoly, které z dané pozice vyplývají,
- zjištění potenciálu – zjistit jaký potenciál, výkonnost, předpoklady a vlastnosti jsou ukryty v uchazečích,
- naplánování rozvoje pracovníka v dalších procesech formování manažerských způsobilostí,
- manažerská průprava⁵⁴.

Tabulka 1: Metody používané při Assessment center (Zdroj: Koubek⁵⁵)

Metody používané při AC	Definice metod
Psychodiagnostika	Zjišťování výkonnostních a osobnostních charakteristik
Sociometrie	Zjišťování rolí v týmu
Skupinová diskuze	Zjišťování schopnosti prosadit se a aktivity
Skupinové hry	Zjišťování schopnosti spolupráce
Rolové hry	Zjišťování, jak se jedinec chová v různých situacích
Individuální prezentace	Zjišťování komunikačních dovedností a přesvědčivosti
Třídění došlé pošty	Zjišťování úrovně time managementu a žebříčku hodnot
Případová studie	Zjišťování schopnosti jedince řešit různé problémové situace
Esej	Zjišťování pracovního stylu, pečlivosti, tvořivosti
Ukázky práce	Zjišťování zvládnutí praktické činnosti

Výhodou této metody je použití objektivních postupů a vysoká vypovídající schopnost. Značné přínosy této metody jsou jak pro samotného uchazeče o pracovní pozici, tak pro

⁵³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁴ KOUBEK, pozn. 53.

⁵⁵ KOUBEK, pozn. 53.

společnost. Mezi přínosy pro uchazeče lze zařadit utvoření si obrazu o sobě samém, vyjasnění si očekávání mezi ním a organizací nebo posílení vztahu mezi vedoucím a uchazečem. Přínosy pro organizaci lze spatřovat v posouzení kvality a kompetence jednotlivých uchazečů. Nesporná výhoda metody je její komplexnost. Lze pozorovat uchazeče v různorodých situacích. Po použití několika výše zmíněných metod lze o kandidátovi zjistit informace, které se na pohovoru nedozvíme⁵⁶.

2.3.5.2 Výběrové testy

Výběrové testy jsou další metodou výběru zaměstnanců do organizace. Testy se používají k získání důležitých a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik, nadání a vědomostí uchazeče. Výběrové testy slouží jako nástroj měření psychických jevů, proto jsou často označovány jako psychometrické testy. Psychometrické testy měří inteligenci jedince nebo výše zmíněné charakteristiky osobnosti. Základem těchto testů jsou systematické a standardizované postupy, které měří individuální charakteristiky jedince a umožňují tak poznat jednotlivé uchazeče o zaměstnání a předpovědět do jaké míry budou svěřenou práci vykonávat úspěšně. Mezi další typy výběrových testů lze zařadit následující testy⁵⁷.

Testy inteligence

Testy inteligence měří duševní schopnosti člověka pomocí různých úkolů vyžadujících schopnosti vědění a uvažování pro jejich vyřešení. Podle Spermana z roku 1927 jsou tyto testy také nazývány jako testy „všeobecné duševní schopnosti“. Pomocí řešení různých otázek, problémů a úkolů zaměřených na inteligenci člověka může být výsledek testu vyjádřen jako skóre, které lze následně porovnat se skórem vybraných lidí z populace nebo se skórem členů organizace. Nejčastějším výsledkem testu je tzv. inteligenční kvocient (IQ), který vyjadřuje poměr mezi mentálním a skutečným věkem člověka. Při dosažení 100 IQ odpovídá mentální věk jedince věku skutečnému. Skóre nad 100 znamená, že jedinec je na svůj věk nadprůměrně inteligentní a naopak. Testy

⁵⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

intelligence jsou připravovány jak pro jedince, tak i skupinu. Testování inteligenčního kvocientu může probíhat i online⁵⁸.

Testy osobnosti

Pomocí testů osobnosti dochází k posouzení osobnosti uchazečů a předpovědi jejich pravděpodobného chování na určitém pracovním místě nebo za určité situace. Existuje hned několik typů testů osobnosti. Například osobnostní dotazníky nebo dotazníky zaměřené na zájmy, hodnoty a pracovní chování jedinců. Testy osobnosti poskytují také zajímavé doplňující informace o uchazečích bez všude přítomné předpojatosti na pracovním pohovoru tváří v tvář. Osobnostní testy jsou vypracovávány specializovanými agenturami nebo psychology na základě výzkumu a ověřování v terénu a musí vyhovovat potřebám zaměstnavatele⁵⁹.

Testy schopností

Testy schopností slouží k určení pracovní schopnosti a výsledků, kterých jsou schopni uchazeči dosáhnout. Výsledkem těchto testů jsou *verbální schopnosti*, tedy schopnost chápat, interpretovat a vyvozovat závěry z ústního nebo písemného projevu, *numerické schopnosti*, schopnosti chápat, interpretovat a vyvozovat z číselných údajů, *prostorové schopnosti*, schopnosti chápat a interpretovat prostorové vztahy mezi objekty a *mechanické schopnosti*, schopnosti rozumět fyzikálním zákonům⁶⁰.

Testy způsobilosti

Testy způsobilosti se přímo vztahují k určitému povolání či pracovní pozici. Cílem testu je zjistit, do jaké míry je uchazeč schopen vykonávat určitou práci. Testování probíhá formou ukázky práce, kdy testovaná osoba dostane pracovní úkol a snaží se prokázat, že je způsobilá vykonávat požadovanou práci. Pomocí testů je možné testovat pouze uchazeče, kteří již byli seznámeni s požadovanou prací, a to na základě zkušeností z předešlé práce nebo odpovídajícímu výcviku.

Výše zmíněné testy jsou většinou využívány při výběru zaměstnanců v případě existence většího množství uchazečů, a kdy ostatní metody neposkytují dostatek

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁹ ARMSTRONG, pozn. 58.

⁶⁰ ARMSTRONG, pozn. 58.

informací pro spolehlivou předpověď výkonu. Testy jsou často součástí assessment center nebo probíhají online u 72 % žádostí o zaměstnání. Testy inteligence jsou používány v případě, kdy neexistuje spolehlivější metoda měření. Testy způsobilosti jsou užitečné v případě, kdy jsou potřebné konkrétní a měřitelné dovednosti. Testy osobnosti často doplňují strukturované pohovory nebo testy inteligence. V některých případech se využívá tzv. baterie testů. Baterie testů zahrnuje různé typy testů inteligence, osobnosti nebo způsobilosti. Tyto baterie testů je možné si objednat u specializovaných agentur, které jsou schopny ji sestavit na míru zaměstnavatele. Výběrové testy by měli provádět pouze specializovaní lidé, kteří jasně ví, jak se testy používají a interpretují⁶¹.

2.3.6 Validita metod výběru zaměstnanců

Metody výběru pracovníků se používají jako posudek jednotlivých uchazečů o zaměstnání vzhledem k nárokům na volné pracovní místo. Cílem metod je najít vhodného kandidáta na vypsanou pracovní pozici. Výběrových metod je celá řada, ovšem žádná z nich v praxi nezaručuje zcela spolehlivý výběr z daných uchazečů. V praxi se používá kombinace hned několika výběrových metod⁶².

Metaanalýzu zaměřenou na validitu různých metod výběru zaměstnanců provedli autoři Schmidt a Hunter. Tato analýza zahrnovala výsledky výzkumu za období 85 let. Výsledkem metaanalýzy bylo zobrazení výběrových metod a k nim přiřazený koeficienty prediktivní validity⁶³.

⁶¹ ARMSTRONG, pozn. 58.

⁶² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶³ SCHMIDT, F. L., & J. E. HUNTER. *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. Psychological Bulletin.[online]. 1998, [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: http://www.flume.com.br/pdf/Scmidt_The_validity_and_utility.pdf

Tabulka 2: Metody výběru zaměstnanců (Zdroj: Smith, M.⁶⁴)

Metody pro výběr zaměstnanců	Validita
Testy inteligence a strukturované pohovory	0,63
Testy inteligence a nestrukturované pohovory	0,55
Assessment centra a strukturované pohovory	0,53
Testy inteligence	0,51
Strukturované pohovory	0,51
Nestrukturované pohovory	0,38
Assessment centra	0,37
Grafologie	0,02

2.3.7 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Cílem závěrečné fáze výběru zaměstnanců je vybrat vhodného zaměstnance podle výše zmíněných metod nebo jejich kombinací. Zvolený uchazeč by měl co nejlépe odpovídat požadavkům a kritériím zaměstnavatele. V zájmu celé organizace by neměl být výběr pracovníka ovlivněn osobními sympatiemi, přátelskými vztahy nebo příslušností k určité sociální skupině. Výběr zaměstnance je záležitostí, kde se střetává potenciální zaměstnanec se zaměstnavatelem. Rozhodnutí mohou ovlivnit tedy obě dvě strany. Je důležité, aby se zaměstnavatel choval eticky a neklamal potenciálního zaměstnance. Všechny poskytnuté informace by měly být považovány za důvěryhodné⁶⁵.

Součástí závěrečné fáze výběru je informování i ostatních uchazečů o výsledku výběrového řízení. Vybraného uchazeče kontaktujeme nejen ústní ale i písemnou formou o výsledku výběrového řízení a necháme mu nějaký čas na rozhodnutí. Písemná forma tohoto vyjádření by měla obsahovat název pracovní pozice, místo, kde bude práce vykonávána, specifikace pracovní pozice, pracovní dobu,

⁶⁴ SMITH, M. *Calculating the sterling values of selection. Guidance and Assessment Review*, 1988, [online]. [cit. 12.04.2019]. Dostupné z: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/670/10.1277_109019819802500303.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

⁶⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

zkušební dobu, slíbenou odměnu za výkon, zaměstnanecké benefity, den nástupu, podmínky po nástupu do zaměstnání a termín vyjádření k této nabídce⁶⁶.

Neúspěšným kandidátům je důležité uctivě poděkovat za jejich zájem. Kandidátům, kteří se umístili hned za vybraným kandidátem, je důležité neposílat negativní vyjádření hned po rozhodnutí výběru. Tyto uchazeče je důležité kontaktovat až po akceptování pracovní nabídky vybraným kandidátem⁶⁷.

2.3.8 Výběr zdravotnického personálu

Podle autorů Bassett, M. L., Ramsey, W. P., & Christopher C.A. Chan⁶⁸ výběr vhodného zaměstnance na pozici lékařského personálu probíhá většinou pomocí rozhovorů před komisí. Tato komise by měla být složena především z kvalifikovaných lékařů a specialistů v oboru, na který je vypsáno výběrové řízení. Ovšem při výběru je nutné brát ohled i na kritéria, která nesouvisí přímo s výkonem práce. Je důležité, aby uchazeč splňoval i osobnostní kritéria jako jsou například spolupráce s kolegy, ústní a písemné dovednosti a schopnost řešit konflikty.

Výběr zdravotnického personálu v ČR v mnoha nemocničních zařízeních probíhá na základě životopisů a pohovorů s uchazeči o pracovní pozici. Ovšem i tento proces musí splňovat několik náležitostí, které jsou dány zákonem. Pro vykonávání práce lékaře je nutné splnit podmínky podle zákona 95/2004 Sb. Tedy, *„způsobilost k výkonu povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta má ten, kdo je odborně způsobilý, zdravotně způsobilý a bezúhonný. Odborná způsobilost k výkonu povolání lékaře se získává absolvováním nejméně šestiletého prezenčního studia, které obsahuje teoretickou a praktickou výuku v akreditovaném zdravotnickém magisterském studijním programu všeobecného lékařství. Zdravotnický pracovník je povinen doložit zdravotní způsobilost k výkonu povolání lékařským posudkem vydaným na základě lékařské prohlídky. Lékařský posudek vydává registrující poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství, a není-li, jiný praktický lékař. Za bezúhonného se pro*

⁶⁶ KOUBEK, pozn. 63.

⁶⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁸ BASSETT, M. L., RAMSEY, W. P., & Christopher C.A. CHAN. Improving medical personnel selection and appointment processes. *International Journal of Health Care Quality Assurance* [online]. 2012, 25(5), 442-52. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://dx.doi.org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1108/09526861211235937>.

účely tohoto zákona považuje ten, kdo nebyl pravomocně odsouzen k nepodmíněnému trestu odnětí svobody pro úmyslný trestný čin spáchaný v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb, nebo se na něho hledí, jako by nebyl odsouzen“⁶⁹.

Při zájmu o práci má kandidát povinnost doložit potvrzení o zdravotní způsobilosti, výpis trestního rejstříku nepřesahující 90 dnů, doklad o členství v České lékařské komoře, ověřenou kopii o získání odborné způsobilosti k výkonu a nově i písemný souhlas o použití jeho osobních údajů pro účely výběrového řízení.

U zdravotnických pracovníků jako jsou například zdravotní sestry je tento postup velice podobný. Řídí se zákonem č.96/2004 Sb. „*Způsobilost k výkonu povolání zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka má ten, kdo má odbornou způsobilost podle tohoto zákona, nebo jemuž byla uznána způsobilost k výkonu zdravotnického povolání nebo k výkonu povolání jiného odborného pracovníka v souladu s ustanoveními hlavy VII nebo VIII, je zdravotně způsobilý, je bezúhonný“⁷⁰.*

2.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptaci lze v obecném slova smyslu chápat jako schopnost přizpůsobit se danému prostředí. Tento termín je primárně používán v biologii, psychologii i sociologii. Tato schopnost ve větší či menší míře je dána všem a umožňuje jedinci přizpůsobit se ve stále se měnícím prostředí⁷¹.

Od samotného výběrového řízení si uchazeč o práci klade otázky typu, jak bude vypadat jeho budoucí práce, jaký bude pracovní kolektiv nebo zda bude jeho budoucí zaměstnavatel pro něho perspektivní. Společnost by po nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru měla tomuto zaměstnanci vytvořit takové podmínky, aby co nejrychleji pochopil a vžil se do existujícího systému mezilidských vztahů ve firmě a přijal hodnoty a tradice organizace. Tento proces rozhoduje o dalším úspěchu nového zaměstnance a jeho vztahu k zaměstnavateli. Adaptace zaměstnanců patří mezi klíčové a zároveň mezi nejrychleji se rozvíjející personální činnosti⁷².

Z pohledu několika autorů můžeme adaptaci definovat takto:

⁶⁹ Zákon č. 95/2004 Sb.

⁷⁰ Zákon č. 96/2004 Sb.

⁷¹ DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

„Adaptace nového zaměstnance představuje řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“⁷³

Bedrnová, Nový a kol.⁷⁴ popisují adaptaci jako „proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.“

„Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu; a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny.“⁷⁵

2.4.1 Úrovně adaptace

Pro úspěšnou adaptaci nových ale i stávajících zaměstnanců je zapotřebí zvládnout všechny roviny adaptace, které tvoří kompaktní celek, kde se prolínají poznatky a zkušenosti. Adaptace pracovníků probíhá dle Bedrnové⁷⁶ v několika rovinách:

- Formální adaptace – se dá definovat jako systematický proces adaptace zaměstnanců řízený vedením nebo personálním oddělením.
- Neformální adaptace – přirozený proces adaptace zabezpečovaný pracovníky organizace.

⁷³ KOUBEK, pozn. 71.

⁷⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 321. ISBN 80-85943-57-3.

⁷⁵ LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 38. ISBN 978-80-7395-219-8.

⁷⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. pozn. 73.

- Pracovní adaptace – představuje zvládnutí požadavků a pracovní náplně plynoucí z nového pracovního místa. V tomto procesu by mělo dojít ke srovnání osobních předpokladů zaměstnance s požadavky pracovního místa. Zvládnutí pracovní adaptace znamená vyrovnání se pracovníka s pracovní situací. Ve výsledku by měl adaptovaný zaměstnanec být samostatný, ochotný, aktivní v pracovním procesu, v neposlední řadě by měl mít stanovené i pracovní cíle, kterých by chtěl po dobu svého zaměstnání dosáhnout.
- Sociální adaptace – lze definovat jako začlenění zaměstnance do struktury sociálních vztahů a sociálního prostředí v organizaci. Seznámení se s členy skupiny umožní jedinci snazší pochopení sociálního chování. Proces sociální adaptace nastává, i když dochází pouze ke změně postavení pracovníka, např. pokud se stane vedoucím skupiny. Mezi sociální a pracovní adaptací existuje úzká souvislost a obě tyto roviny se navzájem ovlivňují.
- Adaptace na firemní kulturu – firemní kultura je soubor nepsaných pravidel, vztahů, mýtů a chování, které jsou v organizaci dodržovány. K úspěšné adaptaci pracovníka je důležité si na tyto pravidla zvyknout. Každý nový zaměstnanec se s prvky firemní kultury setkává už před nástupem do organizace. Tyto prvky ať už vědomě nebo nevědomě ovlivňují rozhodnutí o přijetí nové pracovní pozice. Pro samotného pracovníka tak i pro organizaci je důležité poskytnout zájemci o pracovní pozici všechny informace o organizaci, firemní kultuře, organizačním uspořádání a personální politice. Velmi důležitý je přístup nadřízeného a kolegů k novému zaměstnanci, schopnost tomuto zaměstnanci zajistit pracovní pomůcky, pracovní místo, čas pro seznámení se s náplní práce.

Během výše zmíněných úrovní adaptace může u zaměstnance nastat pozitivní nebo negativní vztah k firemní kultuře. Při negativním vztahu nastává situace, kdy zaměstnanec má problém s totožněním se s firemní kulturou a odchází z organizace nebo je schopen dodržovat firemní pravidla a zvyky, které mu nevyhovují, ale v organizaci zůstává. Adaptace nových pracovníků je ovlivněna předáváním informací o jednotlivých oblastech kultury a tréninkem sociálních dovedností umožňujících novým zaměstnancům se přizpůsobit, kromě věcné podstaty adaptačního procesu, i sociálnímu prostředí společnosti. Jedná se tedy o poznání podnikové kultury, její přijetí a ideálně

o identifikování se s ní. Proces výchovy a proces podnikového vzdělávání by měly integrovat spolupracovníky do jednotné společné kultury organizace⁷⁷.

2.4.2 Počáteční doba adaptace

Adaptace nového pracovníka by měla začít už před nástupem do práce. První den na pracovišti by měl pracovník znát všechny zvyklosti a pravidla, které jsou ve firmě dodržovány jako například styl oblékání, oslovování nebo chování. Měl by být také seznámen s pracovním kolektivem, ve kterém bude pracovat a se svými nadřízenými. Součástí prvního pracovního dne je podepsání smlouvy za předem dohodnutých podmínek, které vyhovují, jak zaměstnavateli, tak i zaměstnanci. Pro rychlejší adaptaci zaměstnance je důležité, aby tento člověk měl nějaký zdroj informací. Nejdůležitějším zdrojem informací by měl být přímý nadřízený pracovník, který by měl být novému zaměstnanci po ruce, měl by ho seznámit s pracovními postupy a nepsanými pravidly na pracovišti. Dalším zdrojem informací pro nového pracovníka může být personální oddělení. Společnost by měla pro nového pracovníka určit i patrona, tedy pracovníka nebo spolupracovníka, který má delší praxi a má dobrou znalost prostředí. Tento patron by měl být schopen odpovídat na všechny otázky položené novým zaměstnancem a pomoci mu v důležitých situacích. Často se stává, že nový pracovník se upne přímo na svého nejbližšího kolegu nebo patrona a trvá mu nějaký čas, než je schopen se seznámit s ostatními spolupracovníky a okolím. Pro rychlejší adaptaci pracovníka by měl zaměstnavatel dbát na připravenost pracovního kolektivu na příchod nového zaměstnance. Zaměstnanec se pak necítí ostraněný a nemá pocit, že se na něj zapomnělo. První dojem pracovníka je pro rychlejší začlenění do společnosti velmi důležitý⁷⁸.

2.4.3 Fáze adaptace

Proces adaptace zaměstnance je charakterizován několika fázemi. Podle autora Vochozky⁷⁹ jsou to následující fáze:

⁷⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3.

⁷⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 302. ISBN 80-85943-57-3.

⁷⁹ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

- Přípravná fáze – doba před změnami pracovních a životních podmínek.
- Fáze globální orientace – nastává po začátku působení nových podmínek.
- Fáze uvědomělé orientace – pracovník si uvědomuje svůj postoj ke změně skutečností a je schopen využít příležitosti, které mu změna přinesla.
- Fáze vpravení se do nových podmínek a nového systému, případně rezignaci na svou funkci, pokud zaměstnanec nedokáže projít předchozími fázemi úspěšně.

Další rozdělení procesu adaptace je podle Hroníka⁸⁰, který rozděluje tento proces na čtyři fáze:

- Seznámení pracovníka se společností – do této fáze spadají informace o společnosti jako jsou cíle, vize nebo postavení na trhu. Seznámení pracovníka s principy odměňování a obeznámení o chování managementu a vztazích s kolegy a kulturou ve společnosti. Tato fáze by měla probíhat ještě před nástupem pracovníka do pracovního procesu a podpisem pracovní smlouvy.
- Seznámení pracovníka s chodem organizace – seznámení pracovníka s chodem firmy, výrobními činnostmi a finálním produktem či poskytovanou službou. Tato seznámení lze provést například instruktážním videem, prohlídkou výrobních procesů nebo rotací. Rotaci lze vysvětlit jako samostatnou praxi pracovníka, kde si vyzkouší několik různých pracovních úseků.
- Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly – seznámení pracovníka s jeho pracovními úkoly a náplní práce, ale také s metodami hodnocení práce, informacemi o nadřízeném, pracovní dobou.
- Plán profesního růstu – plán profesního růstu má především motivační náboj a patří sem začlenění do firemního projektu, vzdělávání a tvorba kreativního plánu.

2.4.4 Adaptace zdravotnického personálu

Adaptační proces zdravotnického personálu má za cíl připravit zdravotníky na podmínky, ve kterých budou pracovat a dát stimul k tomu, aby se co nejrychleji zorientovali na vybraném pracovišti. Důležitou roli při začlenění zdravotníků do pracovního procesu hrála škola, kde se zdravotník vzdělával teoreticky, ale i v hodinách

⁸⁰ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 8072261614.

odborné praxe (stážích) ve zdravotnických zařízeních. Během pracovní praxe zdravotník pracuje pod odborným dohledem zkušenějšího pracovníka ze strany nemocničního personálu. Při nástupu do zdravotnického zařízení je novému zdravotnickému pracovníkovi přidělen školitel, který mu pomáhá začlenit se do pracovního procesu. Z dlouhodobého hlediska adaptační proces neznamená pouhé zapracování se do pracovního procesu ale formování zdravotnického personálu tak, aby byl na výkon svého povolání připraven co nejlépe. To znamená, aby došlo k uspokojení klienta – pacienta a zaměstnavatele – nemocnice z pohledu poskytnutí kvalitní zdravotnické péče⁸¹.

Adaptaci zdravotnického personálu lze rozdělit do tří základních fází. První z těchto fází je fáze základní. Základní fáze neboli také seznamovací fáze trvá zhruba jeden až dva dny. Po dobu této fáze se zdravotník seznamuje s organizací, jejími cíli a řády. V této fázi by měl nový pracovník získat co nejvíce informací o zdravotnickém zařízení, budoucím pracovišti a pracovním týmu. Formulují se zde i individuální adaptační plán. Další fází je fáze všeobecná, kterou lze definovat jako fázi osvojení si všeobecných informací a výkonů, které budou od zdravotníka očekávány. Tato fáze adaptace trvá zhruba 6 týdnů a zdravotníkovi je zde přidělen školitel. Poslední odborná fáze závisí na postupném sžívání se zdravotníka s novým oddělením. Zdravotník si osvojuje rutinu své práce, prověřují se jeho znalosti a dovednosti. Délka této fáze může v průměru dosahovat i několika měsíců. Kromě tří fází je možné adaptaci zdravotního personálu rozdělit i do několika rovin. Formální úroveň lze vymezit pracovním zařazením. Novému zdravotnímu personálu jsou předány informace o struktuře nemocnice. Může obsahovat i úvodní seminář, během kterého dojde k seznámení nového personálu s organizací, jejími hodnotami, pracovními činnostmi a dovednostmi důležitými pro výkon práce. Neformální úroveň je spontánní a významnou roli tu hrají spolupracovníci. Poslední rovinou je rovina pracovní a sociální adaptace. Cílem této adaptace je vytvoření souladu mezi dosavadními odbornými znalostmi a zkušenostmi⁸².

Jak už bylo zmíněno výše, důležitou roli v procesu adaptace zdravotníka sehrává jeho školitel. Školitel je většinou zdravotnický pracovník zkušený v oblasti pracovního

⁸¹ ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2616-8.

⁸² ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2616-8.

procesu. Školitel by měl mít kladný vztah k pacientům, odborné znalosti, zachovávat etický kodex a v neposlední řadě i schopnost vcítění se do role pacientů. Tyto všechny faktory mohou vytvořit obrovskou motivaci u začínajícího zdravotníka. Pokud je začínající zdravotník kladně motivován a profese ho baví je pro zdravotnické zařízení obrovským přínosem. Všeobecná spokojenost personálu se odráží i v péči o pacienty. Výběrem školitele bývá většinou pověřena staniční sestra, primář nebo vedoucí lékař příslušného oddělení. V zájmu organizace by mělo být řádné odměňování těchto školitelů a možnost jejich vzdělávání v oblasti psychologie nebo pedagogiky. Díky tomuto vzdělání mohou školitelé získat přehled a znalosti, které jim mohou pomoci v efektivnějším zaškolování nových zdravotníků⁸³.

2.4.5 Úskalí v procesu adaptace u zdravotnického personálu

Prvním problémem, který ovlivňuje adaptaci nových zdravotníků je nedostatek kvalifikovaného personálu na nemocničních odděleních. Pokud chybí pracovní síla, je to poznat i na chodu oddělení a samotných zaměstnancích. Zaměstnanci jsou pak nuceni vykonávat práci za chybějící personál, což se může negativně projevit na jejich cítění k pacientům a chodu celého oddělení. V tomto případě se tak nemá kdo věnovat novému pracovníkovi a pokud se někdo takový najde, nedokáže odvádět stoprocentní výkon školitele. Často pak slyšíme z úst zkušených zdravotníků „není čas, musíš si poradit sama, improvizuj“. Toto negativní chování vůči novému zdravotnickému personálu může být impulsem k odchodu ze zaměstnání. Další problém lze nazvat jako „střet zájmů“ školy a praxe. Ve škole je na studenty kladen důraz na ošetrovatelskou a léčebnou péči o pacienta. Osvojení si tohoto principu vyžaduje určitý čas, který v praxi často chybí, a tudíž péče o pacienty není stoprocentní⁸⁴.

⁸³ ŠKRLA, pozn. 80.

⁸⁴ BRABCOVÁ, Iva a Sylva BÁRTLOVÁ. *Management v ošetrovatelské praxi*. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2015. ISBN 978-80-7422-402-7.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro účely diplomové práce byla vybrána organizace zabývající se léčbou klientů – pacientů. Následující kapitola se věnuje představení Nemocnice Boskovice s.r.o. z obecného hlediska a následně se zabývá jejími procesy, které se týkají náboru a adaptace nových zaměstnanců. Rozbor procesů náboru a adaptace organizace je v následujících kapitolách zaměřen na zdravotnický personál, pro který je tato diplomová práce určena. Zdravotnickým personálem je myšlen jakýkoliv pracovník vykonávající léčebnou či ošetrovatelskou péči ve zdravotnickém zařízení. Pro účely diplomové práce jsem rozdělil zdravotnický personál na dvě kategorie. Kategorie lékařský personál zahrnuje lékaře a farmaceuty. A kategorie nelékařský zdravotnický personál zahrnuje zdravotní sestry, porodní asistentky, laboranty, fyzioterapeuty, ošetrovatelky, sanitáři atd. Tato část práce je zpracována na základě webových stránek nemocnice, interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci organizace a z vlastní praxe.

3.1 Obecné představení nemocnice

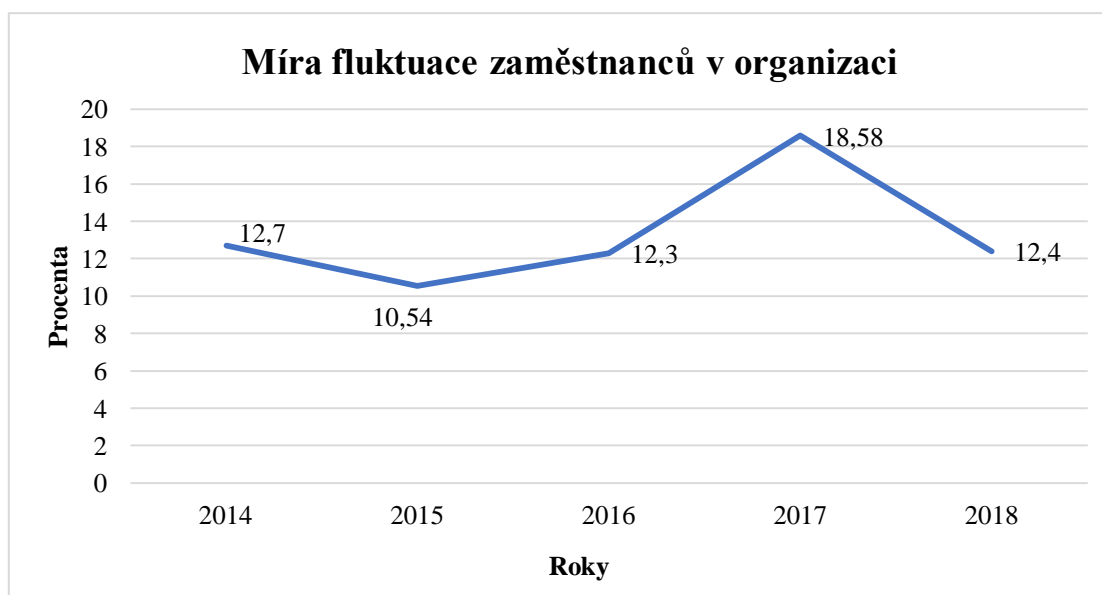
Nemocnice Boskovice s.r.o. je organizací ležící v Jihomoravském kraji, v okrese Blansko. Je to nemocnice regionálního typu. Jak už z názvu nemocnice vyplývá, je to společnost s ručením omezeným, jejímž vlastníkem je Město Boskovice. Společnost je za účelem co nejefektivnějšího předávání informací a organizace práce rozčleněna oborově a dle druhu práce do víceliniového systému⁸⁵. Organizační struktura Nemocnice Boskovice s.r.o. je vyobrazena v příloze číslo 2. diplomové práce. Spádová oblast nemocnice činí zhruba 60 000 obyvatel, v letním období se toto číslo může zvýšit z důsledku časté rekreace lidí v okolí. V nemocnici je umístěno několik lůžkových částí, zabývající se kompletní základní péčí o pacienty a centrální operační sály. Komplementární služby nemocnice zajišťují plně servis lůžkovým oddělením. Řadíme sem centrální sterilizaci, oddělení klinických laboratoří, patologicko-anatomické či radiologické oddělení. Organizace je doplněna rozsáhlou ambulantní částí zastoupenou i soukromými všeobecnými lékaři a specialisty jako je například dětská, hematologická nebo gastroenterologická péče.

⁸⁵O nás | Nemocnice Boskovice. *Nemocnice Boskovice* / *Nemocnice Boskovice* [online]. Copyright © 2014 Nemocnice Boskovice [cit. 20.03.2019]. Dostupné z: <https://www.nembce.cz/o-nas.html>

Společnost zaměstnává zhruba 540 zaměstnanců ve fyzických osobách, kteří se skládají z lékařských a nelékařských pracovníků a ze zaměstnanců technicko-hospodářské správy. Počet lékařů a farmaceutů ve fyzických osobách ke 31.12.2018 je 91 a počet nelékařů ve fyzických osobách k 31.12.2018 je 324. Organizace se při odměňování svých pracovníků řídí zákonem 262/2006 Sb. Na rozdíl od státních zařízení má nemocnice svá vlastní tarifní pásma upravená v dokumentu Mzdový předpis. Další normy, které se týkají mých zkoumaných procesů jsou Kolektivní smlouva a směrnice Personalistika.

Nemocnice se potýká s nedostatkem zdravotnických pracovníků. V roce 2018 uzavřela některá lůžka z důvodu nedostatku personálu. Proto je na místě zjistit, zda náborový proces probíhá optimálně. Dalším negativním rysem nemocnice je vyšší míra fluktuace. Jen v roce 2018 opustilo organizaci 67 zaměstnanců z toho 11 lékařů a 43 nelékařů, tzn. 54 zdravotníků a z toho do dvou let od nástupu to bylo 22 zdravotníků. V předloňském roce to bylo celkem 97 zaměstnanců z toho 8 lékařů a 58 nelékařů, tzn. celkem 66 zdravotníků a z toho do dvou let od nástupu 40 pracovníků. To tvoří v oblasti náboru i adaptace velký cyklický nápor na administraci a pracovní vytížení ostatních zaměstnanců.

Dále má nemocnice problémy s kvalitou a odborností pracovníků. Zjištění funkčnosti a návrh optimalizace náborového a adaptačního procesu je rozhodně jednou z cest, jak tento problém zmírnit. Následující graf zobrazuje fluktuaci zaměstnanců v posledních pěti letech. Míra fluktuace zaměstnanců se pohybuje okolo 12 %. V roce 2017 se však tato míra pohybovala okolo 19 %.



Graf 1: Fluktuace zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů organizace)

3.2 Náborový proces ve vybrané organizaci

Řízení náborového procesu zdravotnických pracovníků v Nemocnici Boskovice s.r.o. vychází z interní směrnice „*Personalistika*“, reálných skutečností a potřeb.

Potřebu přijetí nového zaměstnance oznamuje příslušný náměstek nebo vedoucí na oddělení Personalistika a mzdy (dále PaM), které se stará o zveřejnění volné pracovní pozice prostřednictvím personální inzerce, nahlášením na úřad práce, umístěním na nemocniční webové stránky a sociální sítě nebo vyhledává vhodné kandidáty ve vlastní evidenci.

Vlastní databáze potencionálních zaměstnanců vzniká z evidence životopisů většinou absolventů lékařských fakult nebo zdravotnických škol, kteří sami oslovují nemocnici prostřednictvím telefonů, e-mailové pošty nebo zasláním životopisů se žádostí o přijetí do pracovního poměru.

Výběrové řízení na lékařský či nelékařský zdravotnický personál probíhá formou pohovoru a liší se dle druhu volné pracovní pozice. Kandidát je pozván k pohovoru písemně nebo telefonicky. Pohovor probíhá za účasti nadřízených pracovníků, náměstků a primářů nebo vrchních sester. Zaměstnavatel poskytuje uchazeči informace o pracovní pozici, kterou bude uchazeč vykonávat. Jedná se hlavně o co nejpřesnější vymezení náplně práce, podřízenosti, kompetencí a povinností, dále pak informace o pracovním

zázemí, pracovních podmínkách a pracovní době a další. O výsledku výběrového řízení je kandidát vyrozuměn ihned po ukončení pohovoru. V případě více kandidátů na poptávanou pozici jsou kandidáti informováni prostřednictvím e-mailu, telefonu či dopisem.

Při poptávání osob na vrcholové pracovní pozice (např. primář) vyhlašuje jednatel nemocnice klasické výběrové řízení se striktně vymezenými kritérii. Výběrové řízení probíhá rovněž formou pohovoru, může být i více kolové. Jednatel nemocnice jmenuje výběrovou komisi s lichým počtem členů. Komise zasedne a rozbalí obálky, vyloučí ty kandidáty, kteří nesplňují požadavky, odpoví jim zamítavě a vrátí písemné materiály. Dalším krokem je pozvání vybraných uchazečů na osobní pohovor telefonicky a poté i písemně. Po absolvování pohovorů vybere komise vhodného kandidáta, kterého navrhne jednatele ke schválení. Jednatel společnosti kandidáta schválí nebo zamítne. Výsledek výběrového řízení oznámí písemně vybranému uchazeči oddělení PaM. Ostatním uchazečům jsou vráceny poskytnuté materiály.

Zdravotnictví je obor, kde je velký nedostatek zaměstnanců, proto organizace při výběrovém řízení postupuje pouze prostřednictvím pohovorů. V případě, že přijatý zaměstnanec by nebyl vhodný pro vykonávanou pracovní pozici, ošetřuje organizace tuto skutečnost zkušební dobou stanovenou na 3 měsíce u všech nově příchozích zaměstnanců bez výjimky.

3.3 Adaptační proces ve vybrané organizaci

Každý nový zaměstnanec vstupující mezi zdravotnický personál Nemocnice Boskovice s.r.o. prochází adaptačním procesem, který se odvíjí od vykonávané činnosti (druhu práce) a oddělení, kde je práce vykonávána. Proces je specifický pro druh zdravotnického pracovníka a nemocniční oddělení. Adaptační proces znamená seznámení se se všemi činnostmi, které musí zaměstnanec pochopit a znát pro svoji další praxi a samostatný výkon povolání. Výsledkem úspěšného zvládnutí adaptačního procesu je teoretické pochopení a praktické zvládnutí všech pracovních, odborných a obecných činností samostatně bez cizí pomoci.

Adaptační proces je ve společnosti dělen do tří fází, kterými musí zaměstnanec projít. Fáze základní zahrnuje oblast obecných znalostí souvisejících s běžnou pracovní

činností nezávislou na vykonávané profesi, např. vykazování docházky, důležitá telefonní čísla, vybavení pracoviště, vnitřní směrnice, bezpečnost, požární ochrana atd. Jsou to činnosti, které musí znát každý zaměstnanec bez ohledu na druh vykonávané profese. Druhá fáze spočívá v seznámení se s všeobecnou částí vycházející ze znalostí všech činností souvisejících s prací zdravotnického pracovníka v obecné rovině, například příjem, propuštění a překlád pacientů, výživa, bolest, prevence před nozokomiálními nákazami atd. Práce zdravotníka v dnešní době zahrnuje i důležitou část zabývající se schopností pracovat s informačními systémy nemocnice. Součástí této fáze je práce s počítačem, seznámení se s nemocničním informačním systémem, s dokumentačním systémem, se softwarem týkajícím se léčebné a ošetrovatelské dokumentace, elektronickými recepty atd. Navazující poslední fáze spočívá ve speciálních činnostech úzce specifických k vykonávanému oboru, oddělení a druhu práce například péče o stomii, monitoring tlaku, enterální výživa atd.

Délka adaptačního procesu je ve směrnici Personalistika uvedena následovně. Adaptační proces trvá od 1 do 3 měsíců u lékařů, u nelékařského personálu 6-12 měsíců, výjimečně 1-3 měsíce. Nemocnice uplatňuje dvě formy adaptačního procesu. U zaměstnanců, kteří nikdy nepracovali v žádném zdravotnickém zařízení, absolventů nebo na základě rozhodnutí vedoucích se vždy uplatňuje základní forma adaptačního procesu. U zaměstnanců, kteří mají již dlouhodobou praxi, může dojít ke zjednodušenému postupu adaptačního procesu (zaškolení).

Rozdíl mezi základním a zjednodušeným adaptačním procesem spočívá v tom, že v základním adaptačním procesu jsou pevně stanoveny činnosti, se kterými by se měl zaměstnanec seznámit dle své vykonávané profese na nemocničním oddělení v širším pojetí. Zvláště pro lékaře a zvláště pro nelékařský personál jsou přednastaveny adaptační vzorové plány, které přímý nadřízený může upravit dle potřeby. Při zkráceném procesu rozhoduje o oblastech adaptačního procesu přímý nadřízený pracovníka, využívá vzorový dokument „Záznam o zaškolení na pracovišti“, který si upraví dle potřeb s ohledem na základní, všeobecnou a speciální část. Znamená to, že adaptační proces je zúžen jak časově, tak obsahově. Např. ve speciální části se nadřízený pracovník omezí na stanovení zadaných specifických úkolů, jejichž splněním dojde k ověření praktických znalostí. O obou formách procesu vzniká písemný záznam. Podpisem všech zúčastněných, (nového pracovníka, školitele, přímého nadřízeného a náměstka) je

proces u konce. V adaptačních plánech, které jako formulář provází zaměstnanec celým jeho adaptačním procesem, nejsou naplánovány časové údaje, ve kterých by mělo dojít ke zvládnutí určitých fází adaptačního procesu. Je to jen soupis činností ve třech výše uvedených fázích.

V praxi probíhá adaptace následovně. Vedoucí zaměstnanec představí každému pracovníkovi jeho adaptační plán. Následně je novému zaměstnanci přidělen mentor neboli školitel, který provází nováčka celým procesem. Je to většinou zkušený kolega. Tím začíná adaptační proces. Průběh procesu pokračuje během pracovní doby za pomoci ostatních pracovníků a školitele. Školitel pravidelně dozoruje zvládnutí činností dle dohodnutého adaptačního plánu. Na časovém harmonogramu se domlouvají ústně. Před ukončením základního adaptačního procesu zpracovává zaměstnanec písemnou práci, při zkrácené verzi podstupuje pohovor. Adaptační proces končí závěrečným hodnocením. Hodnocení v základní verzi adaptačního procesu probíhá ve 4 stupních:

1. překračuje očekávání pokroku v dané části adaptačního procesu,
2. dosahuje očekávání pokroku v dané části adaptačního procesu,
3. učení je pomalé, nedosahuje očekávané znalosti či dovednosti, nebo chování není uspokojivé, je nutné zlepšení,
4. nesplňuje požadavky.

Hodnocení adaptace ve zkrácené verzi se neznámkuje.

S výsledkem a ukončením adaptační fáze je zaměstnanec seznámen a podpisem na formuláři adaptačního plánu stvrzuje ukončení své adaptace. V případě nezvládnutí některých činností dojde k prodloužení adaptačního procesu po dohodě s náměstkem.

Formuláře o průběhu adaptačního procesu a jeho hodnocení se mají předávat na oddělení Práce a mzdy (dále PaM) a zakládat se do osobního spisu zaměstnance. PaM neprovádí žádnou evidenci o začátku a konci adaptačního procesu, neeviduje ani výsledky adaptace.

3.4 Výzkumné metody

Pro účely diplomové práce byly zvoleny dvě metody výzkumu. První metodou je metoda kvantitativní, konkrétně dotazníkové šetření. Druhou zvolenou metodou je metoda kvalitativní, která je v práci zastoupena polostrukturovaným rozhovorem s vybranými zaměstnanci organizace.

3.4.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření patří mezi kvantitativní metody výzkumu mínění lidí, které se nejčastěji využívají v sociologii. Pomocí dotazníků je možné měřit sociologické jevy, také lze provádět analýzy za použití matematických modulů statistických technik. Dotazníky bývají často zaslány vybrané skupině respondentů. Díky této metodě je možné sesbírat velké množství potřebných dat.⁸⁶

Pro mé účely jsem dotazník sestavil z dvaceti jednoduchých, srozumitelných, relevantních a jednoznačných otázek. V hlavičce dotazníku jsou zmíněny všechny potřebné informace pro respondenta, jako jsou účely daného dotazníku, potvrzení anonymity a poděkování za vyplnění otázek. První tři otázky dotazníku jsou otázky identifikační, následující otázky jsou zaměřené na náborový a adaptační proces v Nemocnici Boskovice s.r.o. Dotazník byl vytisknut a rozeslán mezi zdravotnické pracovníky pracující v organizaci maximálně 5 let. U zaměstnanců pracujících v této organizaci déle se snižuje pravděpodobnost vybavení si náborových procesů a procesů adaptace.

K distribuci dotazníků jsem využil spolupráce s vedoucími pracovníky, požádal jsem vrchní sestry a primáře, aby rozdali dotazníky lékařům a nelékařskému personálu. V organizaci se po odečtení všech nevyhovujících zaměstnanců vyskytovalo 114 pracovníků splňujících podmínky (zjištěno na oddělení PaM). Celkem bylo rozdáno 114 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 80,7 %, což v absolutním vyjádření znamená 92 dotazníků. Dva dotazníky pro chybovost byly z výzkumného vzorku vyloučeny. Výzkumný vzorek tedy tvoří 90 dotazníků, ze kterých bude následně provedena analýza. Dotazník je přiložen v příloze číslo 1. diplomové práce.

⁸⁶ GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80-257-0807-1.

3.4.2 Polostrukturovaný rozhovor

Další zvolenou metodou k doplnění výzkumu byla metoda kvalitativní, resp. metoda polostrukturovaného rozhovoru. Metoda patří do skupin výzkumných rozhovorů. Tvůrce rozhovoru má připravené otázky, které chce probrat s daným respondentem, ale není nutné dodržovat přesné pořadí otázek. Tazatel má také možnost přidávat další otázky, a to podle svého uvážení a situace.⁸⁷

Pro rozhovor jsem připravil 9 otázek. V některých rozhovorech byla přidána jedna nebo dvě otázky navíc, a to z důvodu upřesnění některých odpovědí daných respondentů. Za účelem zjištění názorů ze strany zaměstnavatele jsem vybral čtyři zaměstnance organizace konkrétně na pozici vrchní sestra, primář, pracovník z oddělení PaM a pracovník managementu nemocnice. Všechny tyto zmíněné pracovní či vedoucí pozice mají co dočinění s náborem nových zaměstnanců organizace a procesem adaptace. Rohovor byl se souhlasem dotazovaných nahráván a potom přepsán.

3.5 Výsledky dotazníkového šetření

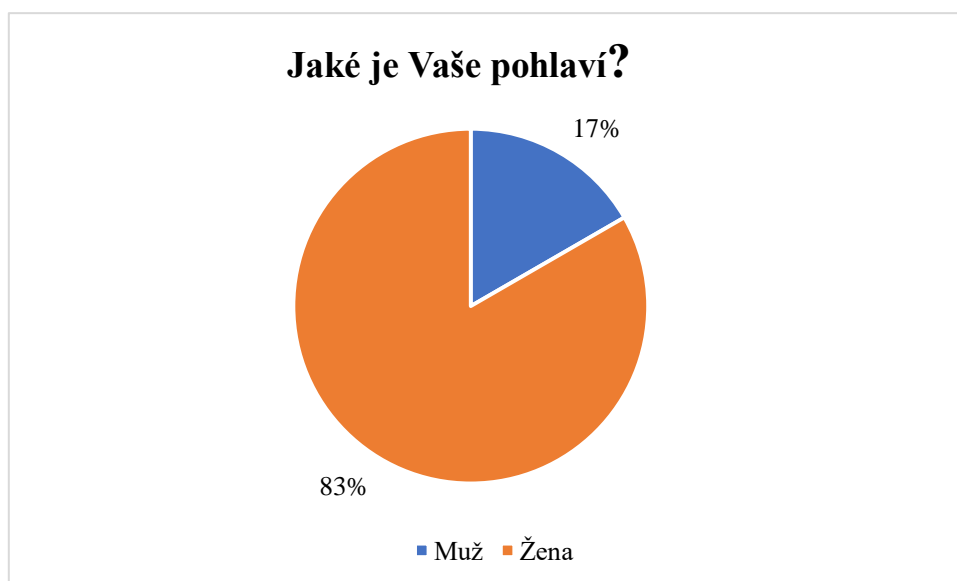
Následující kapitola interpretuje výsledky dosažené pomocí dotazníkového šetření. Rozdaný dotazník vyplnilo správně 90 respondentů z celkového počtu 114. V tabulkách jsou zobrazeny absolutní četnosti odpovědí a grafy poukazující na jejich relativní četnost. První tři otázky slouží jako identifikační otázky zaměstnanců v organizaci. Následně navazují otázky týkající se náborového procesu v organizaci. Posledních 8 otázek se zabývá adaptací nových zaměstnanců.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 3: Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnosti
Muž	15
Žena	75

⁸⁷ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha. Grada, 2009.



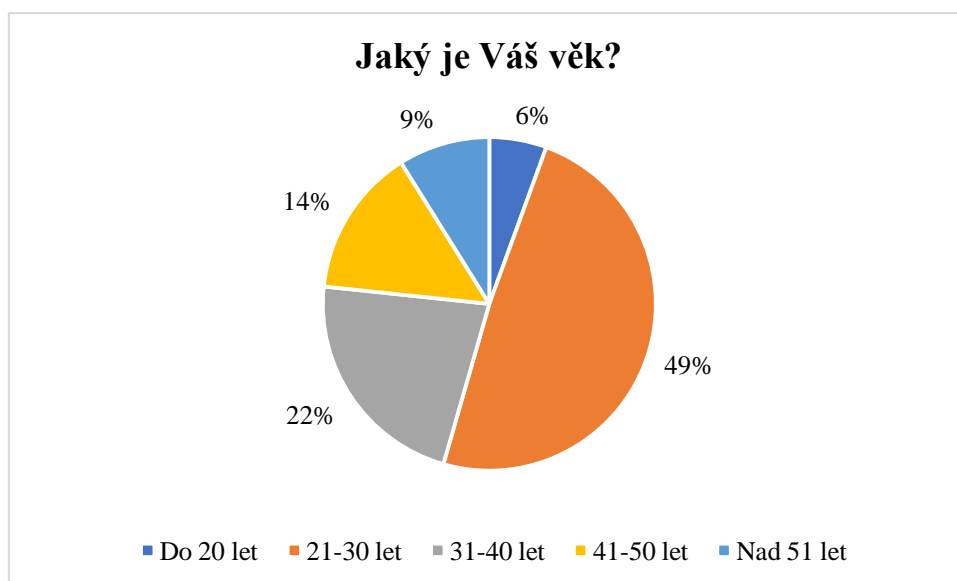
Graf 2: Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše vyobrazené tabulky a grafu jasně vyplývá, že většina, více jak 80 %, respondentů jsou ženy. Zdravotnický personál ve vybrané organizaci je tvořen převážně ženami. Z obecného hlediska pozice zdravotní sestry je většinou obsazována ženami, i když v Nemocnici Boskovice pár mužů tuto práci zastává. Právní výklad pozice všeobecné sestry nemá mužský tvar tohoto sousloví (např. „všeobecný bratr“) i toto má značný vliv na genderové obsazení dané pozice. Lze tedy předpokládat, že většina oslovených respondentů, kteří jsou muži pracují na pozici lékař.

2. Jaký je Váš věk?

Tabulka 4: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Do 20 let	5
21-30 let	44
31-40 let	20
41-50 let	13
Nad 51 let	8



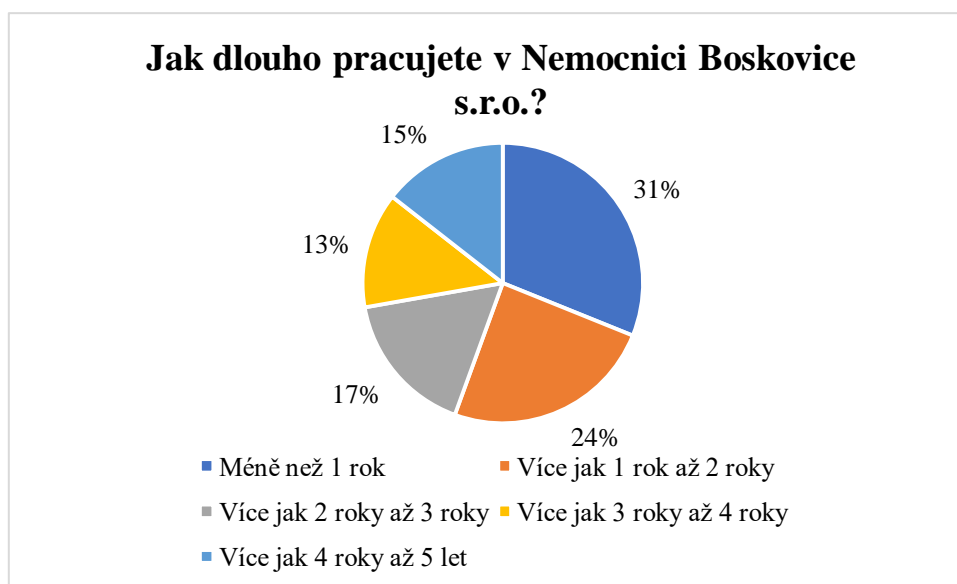
Graf 3: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka číslo dva měla za cíl zjistit věkové rozložení zaměstnanců splňujících výše zmíněné podmínky. Jednou z podmínek, kterou musel respondent splňovat je pracovat v organizaci maximálně 5 let. Z tohoto úhlu pohledu lze usuzovat, že většina respondentů by měla být v mladém věku, resp. být vystudovaná a mít ukončenou školu. Nicméně věkové rozložení čerstvě vystudovaného personálu v porovnání s „více zkušenými“ zaměstnanci je podobný. Organizace se tedy nezaměřuje pouze jen na mladý personál, ale snaží se získávat zaměstnance i s víceletou zkušeností.

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Nemocnice Boskovice s.r.o.?

Tabulka 5: Počet let v organizaci (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Méně než 1 rok	28
Více jak 1 rok až 2 roky	22
Více jak 2 roky až 3 roky	15
Více jak 3 roky až 4 roky	12
Více jak 4 roky až 5 let	13



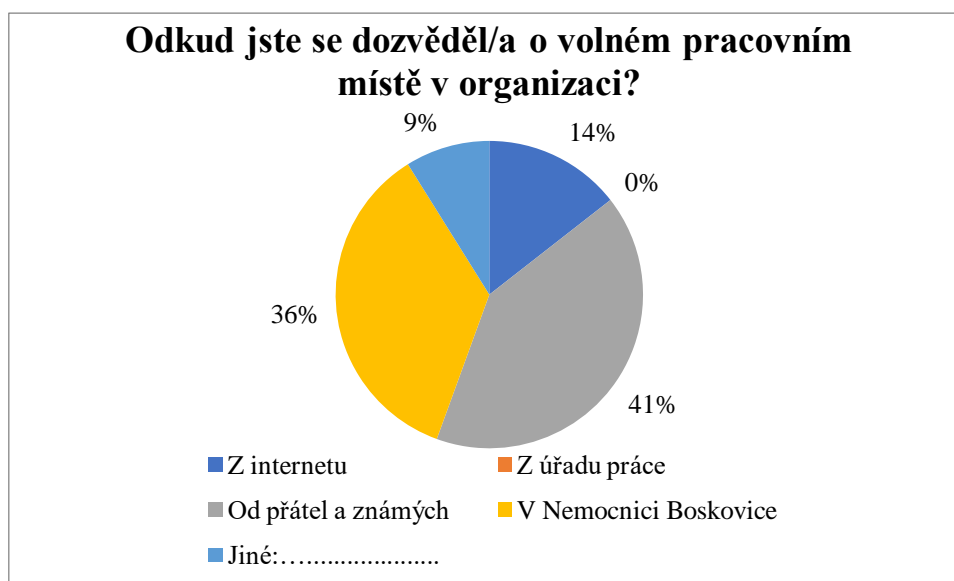
Graf 4: Počet let strávených v organizaci (Zdroj: vlastní zpracování)

Třetí identifikační otázka měla za cíl zjistit rozložení respondentů podle jejich délky pracovního poměru v organizaci. Dá se tedy usoudit, že dále zmíněné odpovědi v následujících otázkách mapují 5 let náborového a adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Z uvedeného grafu je jasné, že rozložení respondentů je u všech pěti odpovědí podobné, ale o něco vyšší je v prvních dvou nabídkách odpovědí než v následujících. Zaměstnanců, kteří pracují v nemocnici méně jak dva roky je celkem 50 zdravotníků, což dokresluje fakt, že se organizace v roce 2017 potýkala s vyšším procentem fluktuace a nedostatkem zaměstnanců a skutečně musela vyvíjet vyšší úsilí a rychlejší tempo na nábor a zapracování.

4. Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v organizaci?

Tabulka 6: Zjištění pracovního místa (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Z internetu	13
Z úřadu práce	0
Od přátel a známých	37
V Nemocnici Boskovic	32
Jiné:.....	8



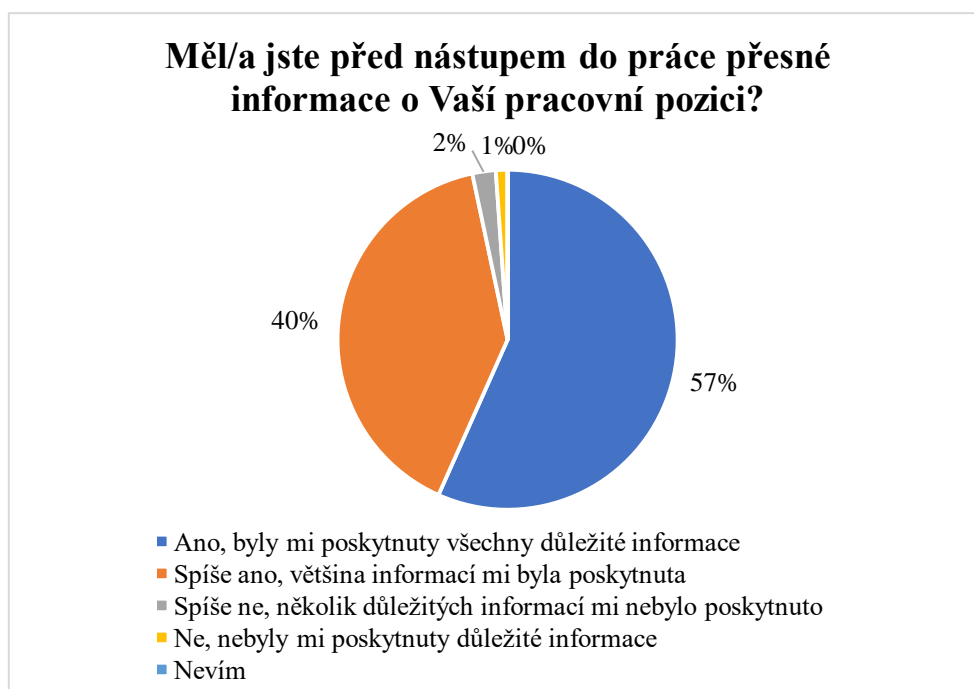
Graf 5: Zjištění pracovního místa (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, odkud se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě. Jako nejčastější odpověď uvedli respondenti možnost třetí možnost, tedy od přátel a známých. Tato odpověď evokuje skutečnost, že organizace zastává přirovnání rodinné nemocnice s rodinným kolektivem. Druhou nejčastější možností byla samotná iniciativa respondentů najít si pracovní místo v nemocnici, tedy předposlední odpověď. Překvapivou četnost odpovědí obsahují první a druhá možnost. Při hledání nižšího zdravotnického personálu nemocnice využívá své internetové stránky a sociální stránky. Při nedostatku všeobecných zdravotních sester je využíván i pracovní úřad. Nízká četnost odpovědí evokuje myšlenku nedokonalého využívání těchto dvou zdrojů při hledání zaměstnanců. Zhruba 10 % respondentů uvedlo i možnost „jiné“. Nejčastější odpověď byla uvedena škola nebo praxe.

5. Měl/a jste před nástupem do práce přesné informace o Vaší pracovní pozici?

Tabulka 7: Informace před nástupem (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano, byly mi poskytnuty všechny důležité informace	51
Spíše ano, většina informací mi byla poskytnuta	36
Spíše ne, několik důležitých informací mi nebylo poskytnuto	2
Ne, nebyly mi poskytnuty důležité informace	1
Nevím	0



Graf 6: Informace před nástupem (Zdroj: vlastní zpracování)

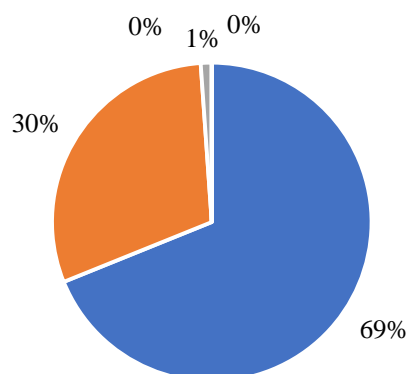
Otázka číslo pět měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnancům před nástupem do pracovního procesu poskytnuty všechny důležité informace o jeho pracovní pozici. 97 % respondentů uvedlo, že jim byly poskytnuty zcela všechny důležité informace nebo, že jim většina informací poskytnuta byla. Třem zaměstnancům z průzkumu chybělo několik informací, jednomu z nich nebyly poskytnuty důležité informace ohledně pracovní pozice. Organizace dbá na poskytnutí správných informací.

6. Odpovídaly popis a charakteristika práce při výběrovém řízení tomu, jaká byla realita po nástupu do zaměstnání?

Tabulka 8: Charakteristika a popis (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano, popis a charakteristika pracovní pozice odpovídaly realitě	62
Spíše ano, popis a charakteristika měly zanedbatelné odlišnosti od reality	27
Spíše ne, popis a charakteristika práce měly několik odlišností od reality	1
Ne, popis a charakteristika práce byly zcela odlišné od reality	0
Nevím	0

Odpovídaly popis a charakteristika práce při výběrovém řízení tomu, jaká byla realita po nástupu do zaměstnání?



- Ano, popis a charakteristika pracovní pozice odpovídaly realitě
- Spíše ano, popis a charakteristika měly zanedbatelné odlišnosti od reality
- Spíše ne, popis a charakteristika práce měly několik odlišností od reality
- Ne, popis a charakteristika práce byly zcela odlišné od reality
- Nevím

Graf 7: Charakteristika a popis (Zdroj: vlastní zpracování)

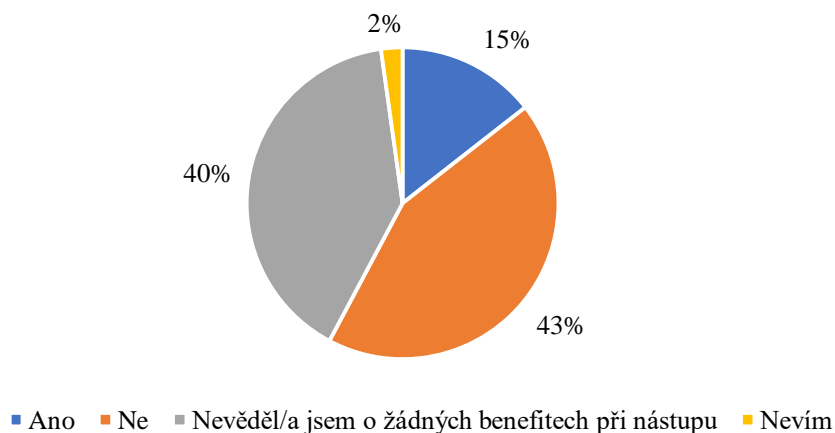
Necelých 70 % respondentů uvedlo, že popis a charakteristika pracovní pozice zcela odpovídaly realitě. 30 % zaměstnanců uvedlo, že popis práce měl zanedbatelné odlišnosti, než byla skutečnost. Pouze jeden respondent pozoroval několik odlišností od popisu práce a reality. Jako pozitivní skutečnost lze uvést, že odpověď popis a charakteristika práce byly zcela odlišné od skutečnosti, neuvedl ani jeden respondent. Znamená to, že organizace správně seznamuje potencionální zaměstnance s popisem a charakteristikou vykonávané práce, nic nezamlčuje, je transparentní a zaměstnanci by tedy neměli být v této oblasti klamáni. Princip firemní etiky v oblasti náboru je zachován.

7. Měly peněžní nebo nepeněžní benefity vliv na Vaše rozhodnutí o nástupu do Nemocnice Boskovice s.r.o.?

Tabulka 9: Benefity (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano	13
Ne	39
Nevěděl/a jsem o žádných benefitech při nástupu	36
Nevím	2

**Měly peněžní nebo nepeněžní benefity vliv na
Vaše rozhodnutí o nástupu do Nemocnice
Boskovice s.r.o.?**



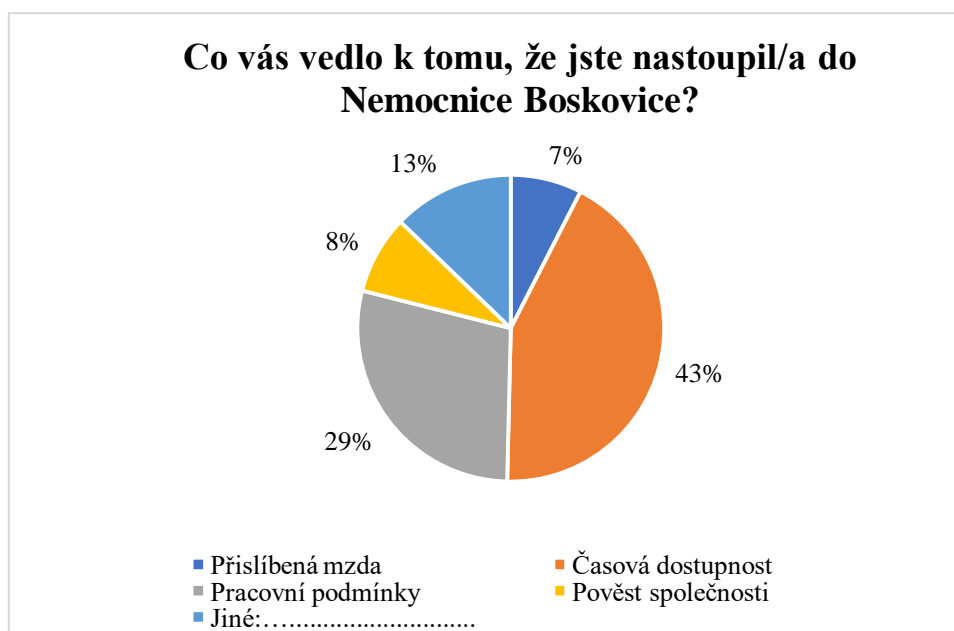
Graf 8: Benefity (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka číslo sedm byla zaměřena na peněžní a nepeněžní benefity poskytované organizací pro své zaměstnance. Mezi finanční benefity lze zařadit odměny za trvání pracovního poměru v délce 10 let, 20 let a 30 let. Dále ku příležitosti oslavy 50 let věku nebo odchodu do důchodu obdrží zaměstnanec nepeněžní plnění formou možnosti využití tělovýchovných a sportovních zařízení, rekreace nebo pořízení zboží nebo služeb zdravotního charakteru. Další nepeněžní benefity jsou podpora vzdělávání, sick days, 5 týdnů dovolené, stravování, stravenky atd. Pouze pro 15 % respondentů měly přislíbené benefity vliv na rozhodování o nástupu do organizace. 40 % zaměstnanců však nemělo žádné tušení, že Nemocnice Boskovice nějaké benefity poskytuje.

8. Co vás vedlo k tomu, že jste nastoupil/a do Nemocnice Boskovice? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

Tabulka 10: Důvody nástupu (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Přislíbená mzda	10
Časová dostupnost	57
Pracovní podmínky	38
Pověst společnosti	11
Jiné:.....	17



Graf 9: Důvody nástupu (Zdroj: vlastní zpracování)

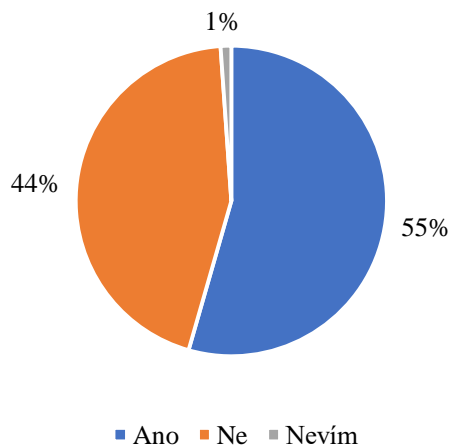
Otázka cílila na motivy, které vedly respondenty k nástupu do nemocnice. U této otázky bylo možné zaškrtnout i více odpovědí. Velkým překvapením byla četnost odpovědi časová dostupnost. Lidé v dnešní době preferují více volného času před penězi, což jasně naznačuje i toto šetření, kdy další nejčastější označenou možností byla možnost pracovní podmínky. Pověst společnosti dosáhla pouhých osmi procent. Mezi třetí nejčastější zmíněnou odpovědí byla možnost jiné. Jinými faktory, které vedly respondenty k práci v organizaci, byly profesní obor, ve kterém se mohou dále vzdělávat, nespokojenost v předešlém zaměstnání a rodinná situace (péče o dítě, partner ve stejné organizaci atd.)

9. Zvažoval/a jste před nástupem do organizace i jiné zdravotnické zařízení?

Tabulka 11: Jiné zařízení (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano	49
Ne	40
Nevím	1

Zvažoval/a jste před nástupem do organizace i jiné zdravotnické zařízení?



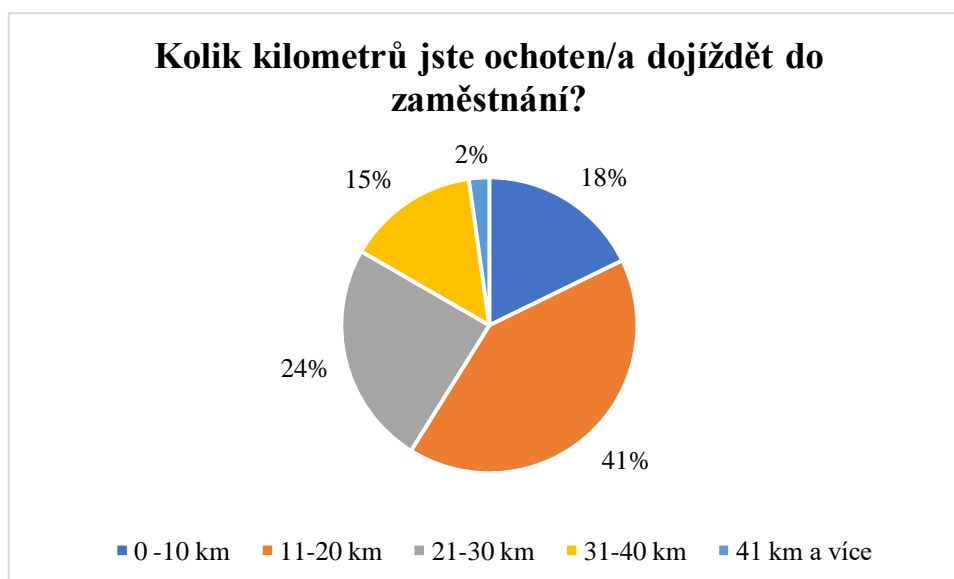
Graf 10: Jiné zařízení (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka číslo 9 měla za cíl zjistit, zda byla Nemocnice Boskovice s.r.o. pro respondenty jedinou možností vhodné pracovní pozice a zda o zaměstnance “bojovala” i jiná organizace. Podle relativní četnosti odpovědí si lze všimnout, že zhruba 55 % respondentů se před nástupem do organizace rozhodovalo i mezi jinými zdravotnickými zařízeními. Pro 44 % lidí Nemocnice Boskovice byla jedinou alternativou a nepotřebovali si vybírat mezi více možnostmi práce.

10. Kolik kilometrů jste ochoten/a dojíždět do zaměstnání? (má se namysli jedna cesta)

Tabulka 12: Kilometry (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
0-10 km	16
11-20 km	37
21-30 km	22
31-40 km	13
41 km a více	2



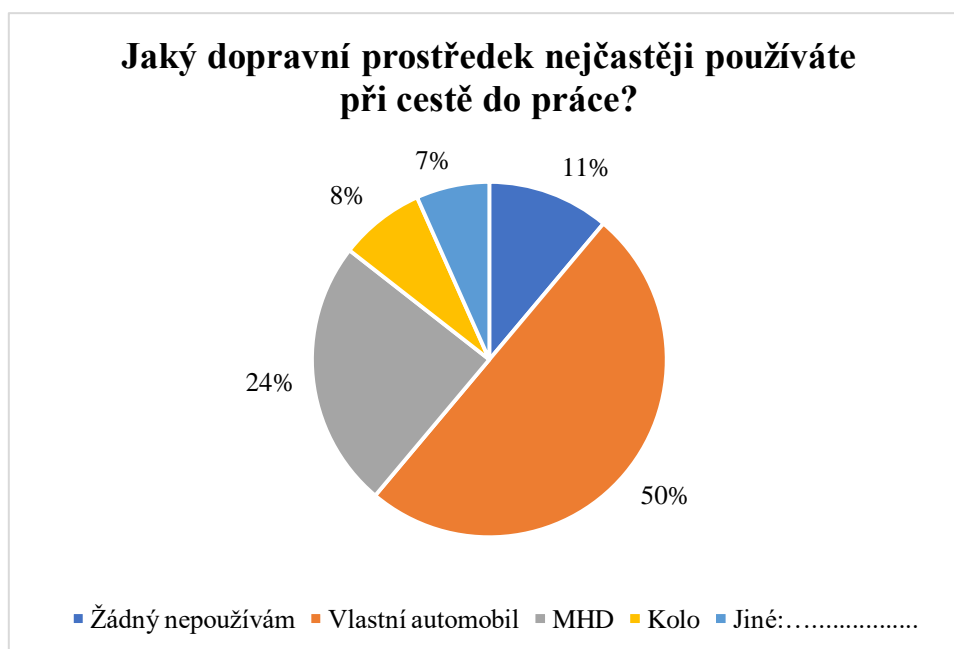
Graf 11: Kilometry (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka měla za cíl zjistit kolik kilometrů jsou zaměstnanci ochotni dojíždět do zaměstnání a zda by bylo výhodné se při náboru zaměřit na více vzdálenější okolí od města Boskovice. Což koresponduje s četností odpovědí na otázku číslo osm „Co vás vedlo k tomu, že jste nastoupil/a do Nemocnice Boskovice?“ Zhruba 40 % respondentů je ochotno dojíždět do zaměstnání zhruba 11-20 kilometrů. Dvacet dva zaměstnanců označilo ochotu dojíždět do zaměstnání zhruba o 10 kilometrů více než v předešlé odpovědi. Odpověď 31-40 kilometrů uvedlo pouze 13 respondentů. Z těchto odpovědí lze usoudit, že Nemocnice Boskovice s.r.o. by měla spíše zaměřit na potenciální výběr zaměstnanců v blízkém okolí nemocnice a okresu Blansko nebo se zaměřit na podporu dojíždějících ze vzdálenějších oblastí.

11. Jaký dopravní prostředek nejčastěji používáte při cestě do práce?

Tabulka 13: Dopravní prostředek (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Žádný nepoužívám	10
Vlastní automobil	45
MHD	22
Kolo	7
Jiné:.....	6



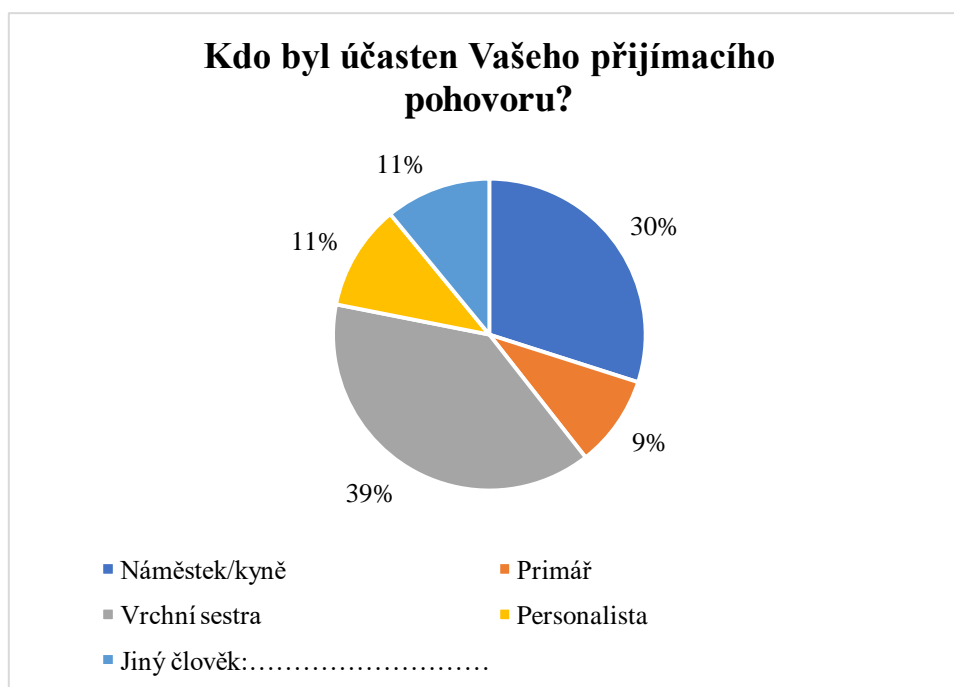
Graf 12: Dopravní prostředek (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka číslo 11 byla položena za účelem zjistit, zda by bylo vhodné vytvoření dopravních benefitů poskytovaných zaměstnancům s cílem přilákání nových lidí se zájmem o tento nový benefit. Polovina všech respondentů uvedla, že pro cestování do zaměstnání využívá vlastní automobil. Druhou nejčastější odpovědí je využívání městské hromadné dopravy (nejčastěji v podobě autobusů). 7 zaměstnanců preferuje zdravý životní styl a pro cestu do zaměstnání volí kolo. V odpovědi jiné se mezi nejčastějšími odpověďmi vyskytovalo cestování vlakem. Cestování vlakem je složitější, protože Boskovice neleží na hlavní vlakové spojnici Brno – Česká Třebová. Musí se přestupovat ve Skalici nad Svitavou, což zabírá hodně času. Proto je možné, že zaměstnanci s bydlištěm kolem dráhy volí k dopravě do zaměstnání vlastní automobil.

12. Kdo byl účasten Vašeho přijímacího pohovoru? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

Tabulka 14: Účastníci pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Náměstek/kyně	41
Primář	13
Vrchní sestra	53
Personalista	15
Jiný člověk:.....	15



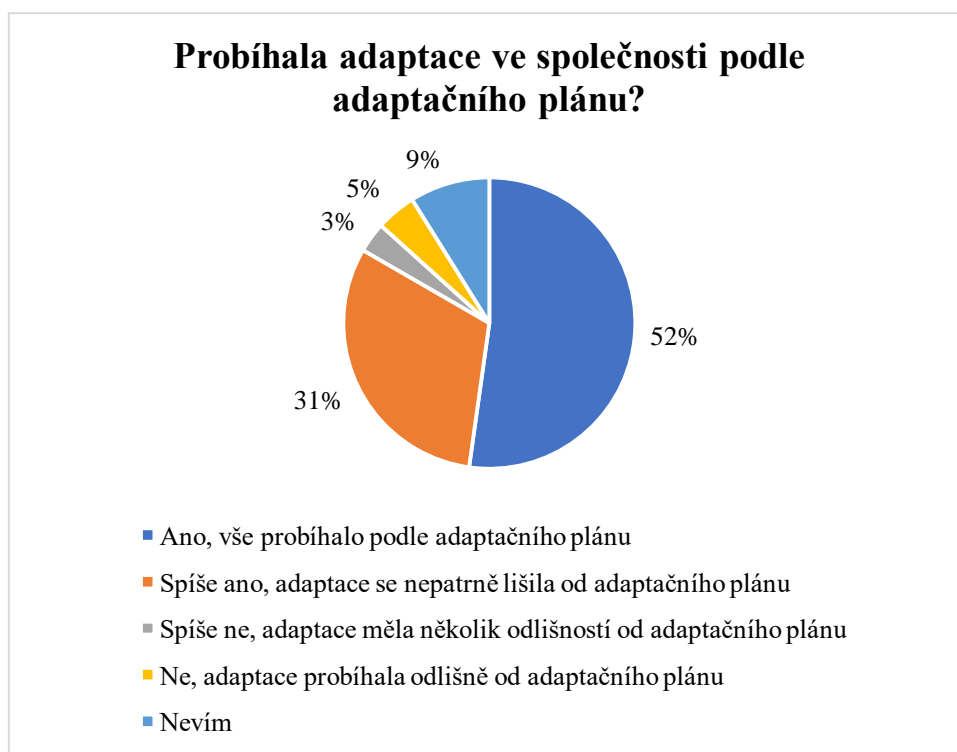
Graf 13: Účastníci pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

V otázce číslo 12 měli respondenti možnost zaškrtnout více možných odpovědí. Mezi nejčastější odpovědi patřila vrchní sestra a náměstek/kyně. V možnosti jiný člověk se vyskytoval pojem vedoucí, což je dle organizační linie adekvátní pozice k pozici vrchní sestra. Dále se vyskytoval mezičlánek v osobě staniční sestry. Personalista se účastní pohovoru pouze v 15 případech všech pohovorů.

13. Probíhala adaptace ve společnosti podle adaptačního plánu?

Tabulka 15: Průběh adaptace (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano, vše probíhalo podle adaptačního plánu	47
Spíše ano, adaptace se nepatrně lišila od adaptačního plánu	28
Spíše ne, adaptace měla několik odlišností od adaptačního plánu	3
Ne, adaptace probíhala odlišně od adaptačního plánu	4
Nevím	8



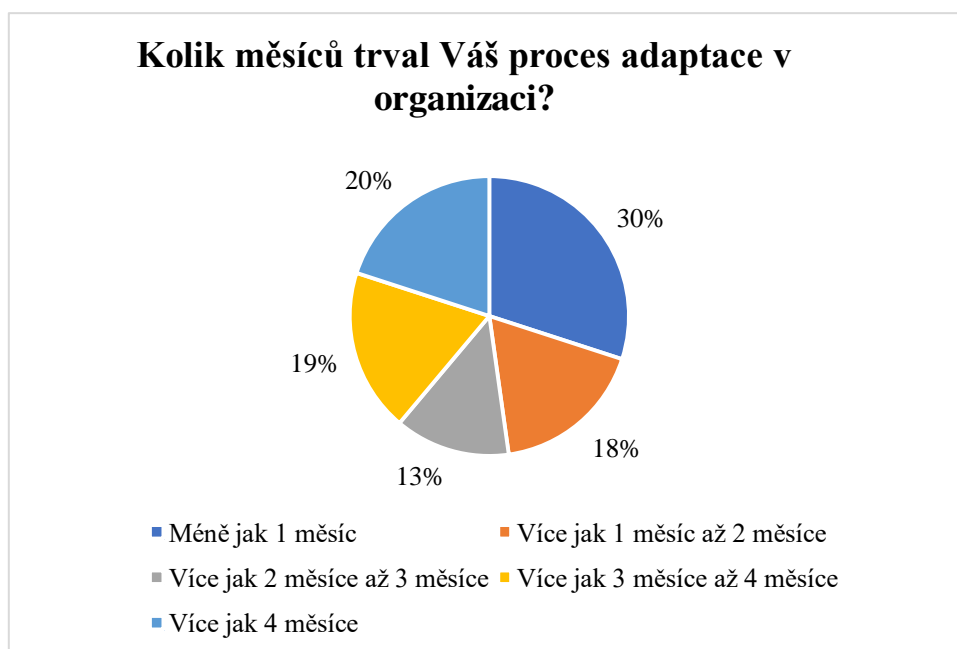
Graf 14: Průběh adaptace (Zdroj: vlastní zpracování)

V otázce číslo 13 čtyřicet sedm respondentů uvedlo, že jejich proces adaptace probíhal přesně podle přiděleného adaptačního plánu. Dvacet osm zaměstnanců se setkala s několika málo odlišnostmi od plánu. Dá se tedy předpokládat, že vedoucí pracovníci, kteří mají na starost adaptační proces nových zaměstnanců, dodržují přidělený adaptační plán organizace. Sedm respondentů nebylo úplně spokojeno s dodržováním plánu, což odpovídá 8 % z celkového vzorku. Dalších osm respondentů nevědělo.

14. Kolik měsíců trval Váš proces adaptace v organizaci?

Tabulka 16: Délka adaptace (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Méně jak 1 měsíc	27
Více jak 1 měsíc až 2 měsíce	16
Více jak 2 měsíce až 3 měsíce	12
Více jak 3 měsíce až 4 měsíce	17
Více jak 4 měsíce	18



Graf 15: Délka adaptace (Zdroj: vlastní zpracování)

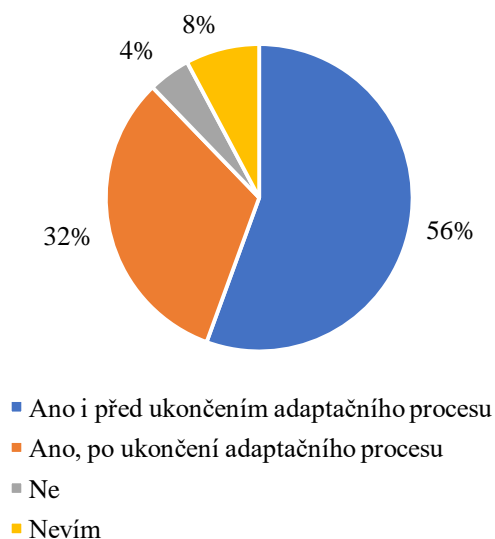
Podle směrnice Nemocnice Boskovice s.r.o. má adaptační proces u většiny nových zaměstnanců trvat minimálně 1 až 3 měsíce. Otázka číslo 14 měla tedy za cíl zjistit rozložení této doby mezi zaměstnanci organizace. Je tedy velkým překvapením, že 30 % respondentů odpovědělo, že jejich adaptační proces trval méně jak 1 měsíc, což tvoří rozkol se směrnicí organizace. Tato problematika bude rozebrána v dalších kapitolách práce. 20 % respondentů odpovědělo, že jejich adaptační proces trval déle jak 4 měsíce.

15. Byl/a jste schopen/na vykonávat přidělenou práci samostatně hned po ukončení adaptačního procesu?

Tabulka 17: Vykonávání práce (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano i před ukončením adaptačního procesu	50
Ano, po ukončení adaptačního procesu	29
Ne	4
Nevím	7

Byl/a jste schopen/na vykonávat přidělenou práci samostatně hned po ukončení adaptačního procesu?



Graf 16: Vykonávání práce (Zdroj: vlastní zpracování)

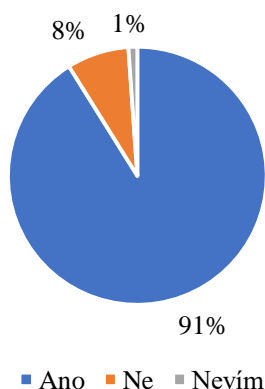
V otázce číslo 15 uvedlo 56 % respondentů, že byli schopni vykonávat přidělenou práci už před ukončením adaptačního procesu. Jedné třetině zaměstnancům adaptační proces pomohl vykonávat přidělenou práci. 4 lidé mají podle dotazníkového šetření problémy s přidělenou prací i po adaptačním a zaškolovacím procesu. 7 zaměstnanců neví nebo si možná nevzpomíná. Většina zaměstnanců se domnívá, že jsou schopni vykonávat práci i před ukončením adaptačního procesu. Pohled zaměstnavatele na tuto problematiku je zmíněn i v polo-strukturovaném pohovoru.

16. Byla Vám přidělena osoba (mentor, školitel), na kterou jste se mohl/a během adaptace obrátit?

Tabulka 18: Mentor (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano	82
Ne	7
Nevím	1

**Byla Vám přidělena osoba (mentor, školitel),
na kterou jste se mohl/a během adaptace
obrátit?**



Graf 17: Mentor (Zdroj: vlastní zpracování)

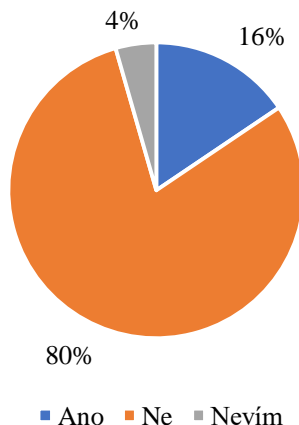
Více jak 90 % všech respondentů, kteří prošli adaptačním procesem v nemocnici, odpověděli, že jim byl přidělený mentor nebo školitel, na kterého se mohli během adaptace obrátit. 7 zaměstnanců odpovědělo, že jim během procesu adaptace nebyl přidělený mentor, na kterého se mohli obrátit. Nepřidělení mentora znamená porušení pravidel v adaptačním procesu organizace.

17. Setkal/a jste se s neochotou svých kolegů Vám pomoci během adaptačního procesu?

Tabulka 19: Neochota kolegů (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano	14
Ne	72
Nevím	4

Setkal/a jste se s neochotou svých kolegů Vám pomoci během adaptačního procesu?



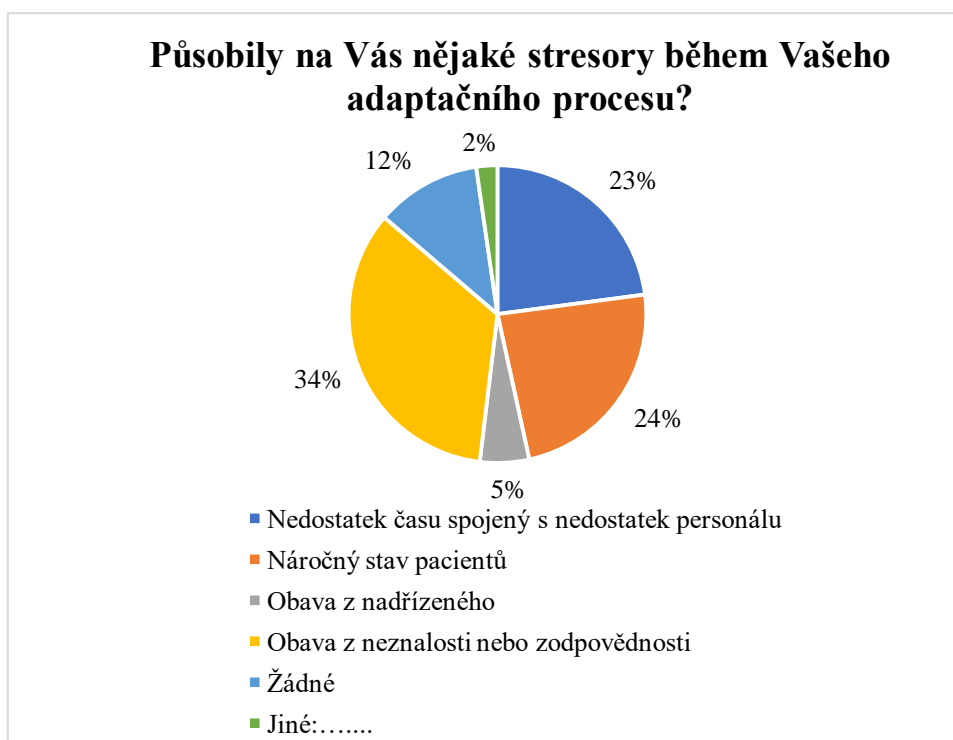
Graf 18: Neochota kolegů (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem otázky bylo zjistit jaká je ochota ostatních kolegů při adaptaci nových zaměstnanců. Čtyři pětiny respondentů odpověděli, že se nesetkali s neochotou svých kolegů pomoci jim během adaptačního procesu. Čtrnáct lidí se ovšem s tímto problémem setkala. Zbytek zaměstnanců nevědělo nebo si nepamatuje.

18. Působily na Vás nějaké stresory během Vašeho adaptačního procesu? Pokud ano, tak jaké? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

Tabulka 20: Stresory (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano, nedostatek času spojený s nedostatkem personálu	30
Ano, náročný stav pacientů	31
Ano, obava z nadřízeného	7
Ano, obava z neznalosti nebo zodpovědnosti	45
Ne, žádné	15
Ano, jiné:.....	3



Graf 19: Stresory (Zdroj: vlastní zpracování)

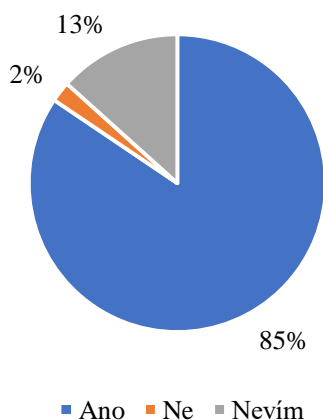
Cílem otázky číslo 18 bylo najít stresory, pokud nějaké jsou, které ovlivňují zaměstnance během adaptačního procesu v Nemocnici Boskovice s.r.o. Jenom patnáct respondentů odpovědělo, že se žádnými stresory během adaptace nesetkali. Jako nejčastější stresory respondenti uvedli obavu z neznalosti a odpovědnosti, obavu o pečlivou starost o pacienty a nedostatek času spojený s nedostatkem personálu. Tyto tři odpovědi zaujímali zhruba 80 % odpovědí všech respondentů. Mezi odpověďmi jiné, se objevovala neochota personálu pomoci nebo přijmout nového pracovníka mezi sebe.

19. Byl/a jste schopen/na se orientovat v informačním systému nemocnice po ukončení adaptace?

Tabulka 21: Informační systém (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano	76
Ne	2
Nevím	12

**Byl/a jste schopen/na se orientovat v
informačním systému nemocnice po ukončení
adaptace?**



Graf 20: Informační systém (Zdroj: vlastní zpracování)

Orientace ve složitých informačních systémech organizace souvisejících s elektronizací zdravotnictví může patřit mezi časté problémy, hlavně z řad starších pracovníků. Nicméně podle odpovědí v dotazníku 85 % respondentů nemělo/nemá problémy s těmito informačními systémy. Lze se tedy domnívat, že během adaptačního procesu došlo ke značnému zlepšení této situace a nastupující generace nových pracovníků už tyto problémy mít nebude. 13 % respondentů si tuto skutečnost nepamatuje nebo neví.

20. Vyhovovaly Vám všechny fáze adaptačního plánu (základní, všeobecná a speciální část)?

Tabulka 22: Fáze adaptačního procesu (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost
Ano	83
Ne, upravil/a bych část: ...	7



Graf 21: Fáze adaptačního procesu (Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníku měla za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců s adaptačním plánem organizace. 83 respondentů je spokojeno a nemá potřebu měnit adaptační plán organizace. 7 zaměstnanců odpovědělo na otázku negativně, s tím že by většina z nich změnila všechny fáze plánu. Byli tu zaregistrováni i dva respondenti, kteří nevěděli, co je to adaptační plán organizace.

Na posledním řádku dotazníku měli respondenti možnost se vyjádřit k celé situaci náboru a adaptace v organizaci. Této možnosti využili jen dva respondenti. První z nich ocenil ochotu svých kolegů pomoci mu při adaptaci na oddělení ARO. Druhý z nich by uvítal možnost návštěvy jiného oddělení v adaptačním procesu s cílem si vyzkoušet i jiné zdravotní výkony.

3.6 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Další výzkumnou metodou použitou v této diplomové práci je metoda polostrukturovaného rozhovoru. Pomocí této metody bylo čtyřem respondentům položeno 9 otázek zaměřujících se na náborový a adaptační proces. Mezi tyto respondenty jsem zařadil osoby na pozici primář, vrchní sestra, management nemocnice a pracovník oddělení PaM, kteří vedou nebo nějakým způsobem zastřešují náborový a adaptační proces v organizaci. Cílem rozhovorů bylo zjistit pohled vedoucích pracovníků na

náborové a adaptační procesy v organizaci. Polostrukturované rozhovory jsou součástí přílohy číslo 3.

Dotazovaní zaměstnanci se v problematice nedostatku zaměstnanců téměř shodli, pouze primář nepocítoval současný nedostatek, ale vyjádřil obavu z odchodu stávajících zaměstnanců do jiných organizací.

V oblasti náboru byly názory roztržité a vycítil jsem nekonceptnost celého procesu. Primář by rád celý proces náboru uspil a hledá pracovníky přes inzeráty nebo webové stránky, vrchní sestra není vždy přítomna pohovoru a hledá zaměstnance, kde se dá, management nechává pohovory s uchazeči na primářích, popřípadě pomůže tam, kde je třeba k hledání využívá inzerci nebo osobní kontakty. Oddělení PaM tuší kde jsou mezery a k hledání zaměstnanců využívá hlavně inzerci. Způsob využití osobních kontaktů u vrcholových členů managementu je vhodná metoda hledání specializovaných a odborných zaměstnanců. Přeskočí se předvýběr a zaměstnavatel získá validní informace z předešlého zaměstnání. Kladně lze hodnotit, že vstupnímu pohovoru jsou vždy přítomni pracovníci na vedoucích pozicích primář, vrchní sestra nebo náměstci. Negativním rysem náborového procesu je pasivní zapojení oddělení PaM. Cituji: „*Oddělení PaM nemá přesné informace koho, kdo poptává na jaké pozice, v jaké fázi se proces vyskytuje.*“

Na otázku, která směřovala na potřeby či požadavky uchazečů se dotazovaní shodli na mzdě a volném času. Například vrchní sestra uvedla: „*Poslední dobou, co jsem vyzorovala, tak že ty sestřičky chtějí hlavně dostatek volného času, co nejméně přesčasů a vysokou mzdu.*“

Další výsledek, který jsem zjistil, byla neinformovanost uchazečů o benefitech. Organizace uchazečům při náboru benefity nezmiňuje.

Z otázky „*Jak se podílíte na adaptaci/zaškolení zaměstnanců?*“ vyplynulo, že aktivně tuto problematiku řeší primář a vrchní sestra. Management a PaM se na adaptaci nepodílí. Na době trvání adaptačního procesu se všichni dotazovaní téměř shodli a uvedli, že adaptační proces trvá zhruba 3 měsíce.

V oblasti mentoringu vyšlo najevo, že mentor je novému zaměstnanci přidělen a pracuje samostatně. Primář je vděčný za ochotu mentora, vrchní sestra kontroluje v průběhu adaptace jak mentora, tak i školence. Management do procesu nevstupuje, mentora nekontroluje. Oddělení PaM nemá žádnou evidenci o mentorech.

Zpětná vazba na spokojenost školenců s adaptačním procesem tzv. feed back končí pouze u primářů, vrchních sester a mentorů. Management ani oddělení PaM žádné informace nemají.

Výsledkem adaptačního procesu by měl být samostatně pracující zaměstnanec. Primář a vrchní sestra shodně uvedli, že pracovník většinou zvládne stanovené fáze procesu určené adaptačním plánem, ale nemají jistotu, že se mohou na zaměstnance z větší míry spolehnout. Zástupce za management a oddělení PaM toto neumí zhodnotit

3.7 Porovnání výsledků obou metod výzkumu

Následující kapitola porovnává dosažené výsledky dotazníkového šetření spolu s výsledky polostrukturovaných rozhovorů. Na základě těchto výsledků budou dále navrženy změny na zefektivnění a optimalizaci náborových a adaptačních procesů v organizaci.

Tabulka 23: Srovnání odpovědí zaměstnanců a zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

Problematika	Pohled zaměstnance (dotazníkové šetření)	Pohled zaměstnavatele (polostrukturované rozhovory)
Hledání zaměstnanců	Od přátel a známých, osobní kontakt v nemocnici	Inzerce, internetové stránky nemocnice, osobní kontakty
Kdo byl účasten pohovorů	Náměstek/kyně , vrchní sestra, primář	Náměstek/kyně , vrchní sestra, primář
Vliv benefitů na nábor	40 % zaměstnanců nevědělo při nástupu o žádných benefitech	Ve většině případů nejdou benefity zmiňovány.
Doba trvání adaptačního procesu	Méně jak 1 měsíc (nejčastější odpověď)	Podle interní směrnice 1-3 měsíce (některé případy i déle)
Je zaměstnanec schopen vykonávat přidělenou práci samostatně hned po ukončení adaptačního procesu?	ANO	NE

Výše vyobrazená tabulka poukazuje na srovnání dvou pohledů. Prvním pohledem je pohled zaměstnance poskytnutý provedením dotazníkového šetření a druhý pohled je tvořen vedoucími zaměstnanci nemocnice, kteří mají co dočinění s náborových a adaptačním procesem v organizaci.

První nesoulad obou pohledů lze vypočítávat v oblasti hledání zaměstnanců. Organizace upřednostňuje vyhledávání zaměstnanců pomocí inzerce a svých webových stránek. Ovšem respondenti z řad zaměstnanců se dozvěděli o práci od svých přátel a známých nebo pomocí vlastní iniciativy v nemocnici. Z toho lze usoudit, že metoda inzerce není příliš optimální a mělo by dojít k zefektivnění celého postupu hledání zaměstnanců.

Další bodem porovnání jsou účastníci pohovorů. Obě skupiny jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci uvádí, že na pohovoru se podílejí nejvíce náměstek/kyně, vrchní sestra nebo primář. Nicméně tito zaměstnanci nemůžou uchazeči podat veškeré informace týkající se pracovního místa, které zná pracovník z oddělení PaM jako jsou benefity nebo ostatní pracovní náležitosti. Uchazeč tak nemá ucelený přehled o podstatných informacích, které mohou mít vliv na jeho rozhodování.

S výše zmíněným odstavcem souvisí i vliv benefitů na rozhodování uchazečů o nástupu do organizace. Zhruba 40 % respondentů z řad zaměstnanců odpovědělo, že nevědělo o žádných benefitech při nástupu do zaměstnání. Tuto informaci potvrzují i rozhovory s vedoucími pracovníky, kteří přiznávají, že tuto skutečnost při náboru zaměstnance vůbec neuvádí.

Nejzásadnějším zjištěním plynoucím z dotazníkového šetření je doba trvání adaptačního procesu. Zhruba každý třetí zaměstnanec v dotazníku uvedl, že jeho adaptační proces trval méně jak 1 měsíc, což je absolutně v nesouladu se směrnicí organizace, která upravuje délku adaptačního procesu v obecné rovině na 1–3 měsíce. Každý druhý pracovník také uvedl, že by byl schopen pracovat samostatně i před ukončením adaptačního procesu. Toto procento odpovědí je velmi zarážející a vůbec nekoresponduje s vyjádřením vedoucích pracovníků z rozhovorů, kteří jasně uvádí, že i po ukončení adaptačního procesu nelze považovat zaměstnance za zapracovaného právoplatného kolegu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Kapitola obsahuje návrhy a řešení pro optimalizaci a zefektivnění náborových a adaptačních procesů v organizaci, odvozené od předešlých analýz. Návrhy poslouží společnosti Nemocnice Boskovice s.r.o. k řešení stávajících problémů ve výše zmíněných firemních procesech.

4.1 Oblast hledání nových zaměstnanců

Jak už bylo popsáno v analytické části práce, Nemocnice Boskovice s.r.o. hledá zaměstnance nejčastěji pomocí personální inzerce, úřadu práce, webových stránek nebo sociálních sítí.

Na základě analýzy dotazníkového šetření by bylo vhodné se zaměřit i na jiné zdroje nových zaměstnanců. Pomocí otázky číslo čtyři, tedy „*Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v organizaci?*“, vyšlo najevo, že většina respondentů se dozvěděla o volném pracovním místě od svých přátel nebo známých. Z toho je patrné, že stávající zaměstnanci mají větší vliv na získávání nových zaměstnanců, než výše zmíněná inzerce. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby informace o volných pracovních místech napříč celou organizací byly prezentovány na poradách jednotlivých pracovišť a pracovních kolektivů. Myšlenka podpory interní poptávkové spolupráce je výhodná. Spočívá v prezentaci informací zaměstnancem, který v organizaci pracuje a dokonale zná všechny výhody či nevýhody. Spokojený zaměstnanec dokáže přitáhnout do organizace pracovníky z okruhu svých známých nebo rodiny rychleji a bez výrazných finančních nákladů.

Další možnou cestou, jak získat vhodné zaměstnance může být intranetová komunikace v organizaci. Většina zaměstnanců společnosti má zřízený firemní e-mailový účet. Bylo by tedy vhodné rozesílat pracovní nabídky s konkrétním popisem práce na tyto e-mailové adresy. Ovšem aby časem nedošlo k ignoraci těchto „*každodenních spamových mailů*“ samotnými zaměstnanci organizace, doporučuji rozesílat pouze jeden e-mail v časovém intervalu 14 ti dnů nebo 1 měsíce. E-mail by byl vytvořen na oddělení PaM a obsahoval by všechny pracovní nabídky, které se seskupily za stanovený časový interval.

Třetí možností je využití softwaru VEMA. Software VEMA je personální a mzdový systém na základě jehož aplikace Výplatní lístek Online se zobrazuje prostřednictvím portálu výplatní lístek každému zaměstnanci v pohodlí domova na svém osobním počítači. Nemocnice Boskovice by se tak ve spolupráci s tvůrci a konzultanty softwaru mohla domluvit na možném umístění inzerce i v tomto modulu. Po přihlášení zaměstnance na portál by bylo možné i kromě výplatního lístku vidět personální inzerci organizace.

Uvádím návrh textu: „*Vážení zaměstnanci, na interní oddělení hledáme všeobecnou sestru do nepřetržitého provozu. Prosíme, předejte tuto informaci všem svým známým nebo kolegům. Za vaši spolupráci děkujeme. Vedení nemocnice Boskovice s.r.o.*“

Finanční náročnost této jednorázové úpravy nepřekročí 1600,- Kč u softwarového konzultanta (max. 2 hodiny práce). Časová náročnost změny (jednorázová příprava na oddělení PaM a komunikace s konzultantem) nezabere více jak půl dne. Měsíčně tato metoda zabere jen pár minut přepsáním aktuálního inzertního požadavku v softwarové aplikaci.

Tabulka 24 Úprava v software VEMA (Zdroj: vlastní zpracování)

Předmět úpravy	Časová náročnost	Finanční náročnost
Softwarový konzultant VEMA	2 hod.	1 600,- Kč
Příprava na oddělení PaM	½ dne (4 hodiny)	871,- Kč vč. odvodů
Celkem v Kč		2 471,- Kč

S ohledem na ochranu osobních údajů zaměstnanců nemocnice volím pro účely výpočtu mzdové náročnosti medián hodinové mzdy zveřejněný na portálu Informační systém o průměrném výdělků (dále ISPV), jehož je nemocnice respondentem. Medián vyplývá z analýzy mezd čtvrtého čtvrtletí roku 2018 v Jihomoravském kraji. U odborníků pracujících v účetnictví, ekonomice a personalistice je uveden medián hodinové mzdy ve výši 162,40 Kč⁸⁸.

Způsob hledání kandidátů prostřednictvím vlastních zaměstnanců by bylo vhodné honorovat nějakou částkou jako odměnou za přivedení kandidáta. Podle náborových

⁸⁸ SPV - Aktuální. *ISPV - mzdy a platy podle profesí* [online]. Copyright © TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 01.04.2019]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

agentur se odměna pohybuje v rozmezí od 1000,- Kč do 5000,- Kč v závislosti na profesi a velikosti organizace⁸⁹. Pro účely Nemocnice Boskovice pro začátek volím částku ve výši 3000,- Kč. Navrhuji na základě kolektivního jednání zveřejnit možnost získání odměny do kolektivní smlouvy s platností od 1.1.2020. Setkání s odborovými organizacemi působícími u zaměstnavatele bych navrhoval datovat na začátek listopadu 2019, aby byl dostatek času na administrování dodatku ke kolektivní smlouvě.

Bude-li odměna za doporučení kandidáta upravena v kolektivní smlouvě, tak dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, bude daňově uznatelná pro zaměstnavatele a zaměstnanec z ní odvede sociální a zdravotní pojištění i daň⁹⁰.

Podmínky výplaty odměny za doporučení kandidáta bych volil mírnější. Následující odstavec obsahuje návrh textu související s uvedenou změnou.

Odměna za doporučení kandidáta

Zaměstnavatel Nemocnice Boskovice s.r.o. se zavazuje k vyplacení odměny zaměstnanci, který doporučí svého příbuzného nebo známého na obsazení poptávané pracovní pozice. Platné poptávané pracovní pozice budou uveřejněny na webových stránkách Nemocnice Boskovice s.r.o., v e-mailové poště zaměstnanců, na portále Vema nebo prezentovány na dílčích pracovních poradách. Uzavře-li zaměstnavatel s tímto kandidátem pracovní poměr dle platných požadavků minimálně na úvazek 0,6 a zaměstnanec odpracuje v nemocnici alespoň 6 měsíců, bude zaměstnanci, který doporučil nového pracovníka, vyplacena odměna ve výši 3000,- Kč. Odměna bude vyplacena v šestém měsíci trvání pracovního poměru takto získaného zaměstnance. Odměna podléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění a dani z příjmu. Vyplacení odměny se netýká přímých nadřízených, náměstků a personálního a mzdového oddělení nemocnice.

⁸⁹ Rostoucí počet Čechů najde práci „na doporučení“ - Grafton Recruitment CZ. Hledání práce - Grafton Recruitment CZ [online]. Copyright © [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/rostouci-pocet-cechu-najde-praci-na-doporuceni>

⁹⁰ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Tabulka 25: Vyčíslená odměna za doporučení (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozložení odměny	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	3 000,- Kč	3 000,- Kč
Sociální pojištění 6,5 %	195,- Kč	
Zdravotní pojištění 4,5 %	135,- Kč	
Superhrubá mzda (hrubá mzda zvýšena o 34 %)	4 020,-Kč	
Daň 15 % ze superhrubé mzdy	603,- Kč	
Čistá mzda	2 067,- Kč	
Mzdové náklady zaměstnavatele		4 020,- Kč

Předpokládejme, že 10 zaměstnanců za rok pomůže zaměstnavateli získat nové pracovníky, potom takto vyplacená odměna vyjde zaměstnavatele na 40200,- Kč (4020,- Kč *10).

Tato částka přesně koresponduje s úsporou financí za potlačení neefektivní inzerce, kterou zmiňuji dále.

Dalším doporučením, kde získat personál, jsou střední zdravotnické a vysoké školy, což vyplynulo i z interview (otázky č. 2: „*Funguje proces náboru podle Vás optimálně?*“ a 3. „*Kde hledáte zaměstnance?*“). Tento způsob Nemocnice Boskovice využívá, jelikož spoustu studentů v nemocnici provádí školní praxi. Avšak metoda náboru není využívána příliš efektivně. Navrhuji rozšířit náborový proces o prezentaci společnosti ve školách, o představení novinek, uplatňování léčebných a ošetrovatelských metod, možnost vyzkoušet si nové zařízení, rozšíření praxe na více odděleních atd. Vše záleží na správné komunikaci s absolventy a načasování tak, aby se na potencionální pracovníky působilo ještě dříve, než si začnou sami hledat pracovní místo. Za účelem školní praxe navštěvuje nemocnici Boskovice i větší množství mediků. Je to obrovský potenciál nové pracovní síly. Cílem nemocnice by tedy mělo být zaměřit se na nové mediky i v průběhu jejich školní praxe, zjistit jejich potřeby, nabízet jim možnosti osobního a vzdělanostního rozvoje, motivovat je pomocí benefitů nebo jim poslat e-mail s nabídkou zaměstnání včetně uvedení motivačních prvků.

Inzerce bych nezavrhoval, ale ponechal bych ji jako doplňkovou metodu, a to i přesto, že v dotazníku v otázce č. 4 v kolonce „jiné“ nikdo inzerce neuvedl. V roce 2018 vydala

organizace celkem 63 282,- Kč včetně DPH za inzerci v periodikách Blanenský deník, Jobs.cz, Zdravotnické noviny a za propagaci na LCD obrazovkách v autobusech městské hromadné dopravy. Poslední zmíněný způsob prezentace bych využíval i nadále. Cena za umístění inzerátu na 1 měsíc v autobusech se pohybuje kolem 7 000,- Kč včetně DPH. V roce 2018 inzerovala organizace v autobusech 2x. Ostatní inzerce je v dnešní době zcela zbytečná.

Pokud zaměstnavatel umístí inzerát v autobusech 2x po jednom měsíci, zaplatí cca 14000,- Kč. Oproti roku 2018 by ušetřil zhruba 49 tis. Kč, které může využít pro další výhodnější způsoby náboru, zvláště pro odměnu za doporučení kandidáta.

Tabulka 26: Úspora nákladů na inzerci (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na inzerci v r. 2018	Náklady na inzerci dle návrhu	Roční úspora
63 282,- Kč	14 000,- Kč	49 282,- Kč

Na základě výsledků z dotazníkového šetření viz otázka číslo 10: „*Kolik kilometrů jste ochoten/a dojíždět do zaměstnání?*“, navrhuji spíše se zaměřit na inzerci jen v regionu Blanenska a Boskovicka. Podle odpovědí respondentů je zřejmé, že zaměstnanci nejsou ochotni dojíždět za prací příliš daleko. A inzerce v celorepublikových zdravotnických novinách je zcela lichá a jsou to zbytečně vynaložené finance.

4.1.1 Medicínský veletrh

Při mém působení v organizaci jsem zjistil, že společnost nemá zájem se zúčastňovat různých veletrhů a akcí se zaměřením na zdravotnictví s cílem získat kvalifikované zaměstnance. Jako příklad lze uvést nabídku účasti na veletrhu v Brně nebo Bratislavě od společnosti Medicalo s.r.o., spolupracující s lékařskou fakultou Univerzity Karlovy. Nabídka zaměstnavatele neoslovila. Tento medicínský veletrh se uskutečnil 5. dubna 2019 v Brně. Medicínský veletrh byl koncipován tak, aby umožnil setkání studentů a absolventů magisterských i bakalářských studijních programů lékařských fakult s potenciálními zaměstnavateli. Studentům nabízel rozšíření přehledu na trhu práce v oblasti zdravotnictví a vystavovatelům zprostředkování nutného kontaktu k oslovení a zaujmutí studentů právě pro svá zařízení. Veletrh nabízel také možnost nevystavovat

přímo, ale prezentovat se formou letáků ve stánku v bookletu, reklamní spotu a propagace na internetových stránkách⁹¹.

Je zřejmé, že přímá účast na veletrhu nepatří mezi nejlevnější způsoby náboru nových zaměstnanců, ale na druhou stranu lze považovat tuto metodu za velmi efektivní z pohledu oslovení co největšího počtu potencionálních zaměstnanců za co nejkratší časový rámec. V příloze číslo 4 uvádím návrh letáku, který může organizace používat na podobných akcích.

Vyčíslení předpokládaných nákladů za prezentaci na veletrhu je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka 27: Medicínský veletrh (Zdroj: vlastní zpracování dle Medicalo⁹²)

Činnost	Finanční a časová náročnost
Příprava letáku (návrh, grafika)	Mzdové náklady včetně odvodů 969,- Kč/ 3 hodiny práce IT pracovníka ⁹³ (při využití mého návrhu – letáku, seznam benefitů)
Tisk (300 ks)	317,- Kč na pronajaté tiskárně
Reklama v bookletu	5 000,- Kč dle ceníku Medicalo s.r.o.
Letáky pro návštěvníky	5 000,- Kč dle ceníku Medicalo s.r.o.
Přednáška	7 500,- Kč dle ceníku Medicalo s.r.o.
Odkaz na webových stránkách	1 000,- Kč dle ceníku Medicalo s.r.o.

Veletrhu by se účastnili náměstci, personalista, primáři a vrchní sestry těch oddělení, kde je největší nedostatek zaměstnanců.

4.2 Zkvalitnění pohovorů

Otázky zaměřené na pohovory a podávání informací o daných pracovních pozicích vyšly pro organizaci kladně (viz otázka číslo 5 a 6), tzn., že všechny důležité informace poskytované pro potencionální zaměstnance jsou podávány přesně a nezkresleně. Neliší se od reality.

⁹¹ Medicínské veletrhy - Medicalo. Medicínské veletrhy - Medicalo [online]. Copyright © Medicalo s.r.o. 2019 [cit. 28.03.2019]. Dostupné z: <https://www.medicalo.cz>

⁹² Medicínské veletrhy - Medicalo. Medicínské veletrhy - Medicalo [online]. Copyright © Medicalo s.r.o. 2019 [cit. 28.03.2019]. Dostupné z: <https://www.medicalo.cz>

⁹³ SPV - Aktuální. *ISPV - mzdy a platy podle profesí* [online]. Copyright © TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 01.04.2019]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

Avšak největší nedostatek lze spatřit v komunikaci v průběhu pohovorů s kandidáty.

V otázce číslo 7 uvedlo 40 % respondentů, že nebyli seznámeni s benefity. Dosavadní problém spatřuji v tom, že s novým kandidátem pro lékařskou nebo nelékařskou pozici vede pohovor náměstek nebo primář a vrchní sestra. (viz otázka č. 12 – jen 11 % uvedlo personalisty). Až po ukončení tohoto pohovoru a rozhodnutí o přijetí pracovní nabídky, se kandidát setká s personalistou, který ho seznámí se zbytkem všech pracovních náležitostí a možnými benefity. Nastává tak problém, kdy uchazeč nezná všechna důležitá fakta, která mu mohou pomoci při rozhodování, jako jsou právě firemní benefity. Tato skutečnost vyplynula i z interview.

Proto navrhuji pevné stanovení náborové komise při vedení pohovoru s novými kandidáty. Pro lékařskou pozici by účastníkem komise měl být náměstek, primář daného oddělení, kam se uchazeč hlásí a personalista. U nelékařských pozic by měla komise být vytvořena z náměstka, vrchní sestry daného oddělení a personalisty.

Pomocí pevně stanovené komise uchazeč o pracovní pozici získá hned všechny důležité informace, které ho mohou ovlivnit v následném rozhodování. Účast výše zmíněných členů komise doporučuji striktně zakotvit do směrnice Personalistika.

Samotný pohovor s uchazečem by měl mít i stanovenou strukturu, podle které by měl být pohovor veden. Daná struktura by měla být rozdělena do několika bodů:

- představení poptávané pracovní pozice,
- představení společnosti,
- prostor pro představení samotného uchazeče,
- nabídka mzdy a benefitů,
- možné dotazy kandidáta a ostatní doplnění.

Sestavením komise tvořenou kompetentními představiteli společnosti a rozdělením jejich rolí při pohovoru se zabrání roztržičnosti podávaných informací, které mohou negativně ovlivnit rozhodnutí uchazeče.

4.3 Výstupní pohovory se zaměstnanci

Organizace Nemocnice Boskovice s.r.o. neprovádí výstupní pohovory se zaměstnanci, kteří ukončí pracovní poměr. Pomocí těchto pohovorů by mohlo oddělení PaM mapovat

důvody odchodu zaměstnanců a následně se snažit navrhnout potřebné kroky, které by důvody odchodu zaměstnanců eliminovaly. Provádění výstupních pohovorů by mohlo mít vliv i na snížení fluktuace zaměstnanců na různých odděleních.

Navrhuji provádět výstupní pohovory se všemi zaměstnanci, kteří ukončí pracovní poměr. Doporučuji, aby oddělení PaM využilo k tomuto účelu personální modul softwaru VEMA. Doporučuji vytvořit číselník různých důvodů odchodu:

Např.: 1 – nevyhovuje mzda, 2 – nevyhovuje kolektiv, 3 – nevyhovuje dojíždění, 4 – odchod do starobního důchodu, 5 – odchod do předčasného důchodu, 6 – změna bydliště,

Cílem je vytrídění specifických informací a zpětná vazba pro náměstky, primáře a vrchní sestry za účelem vylepšení náborového procesu. Náklady vznikající tímto návrhem jsou téměř nulové. Výstupní pohovor by oddělení PaM mohlo provádět při ukončení pracovního poměru, popřípadě i telefonicky.

Výše zmíněné návrhy, jako je účast oddělení PaM na vstupních pohovorech a zavedení výstupních pohovorů, sebou přináší rozšíření náplní práce. Oddělení PaM bylo nuceno od ledna 2019 přijmout administrativní pracovníci z důvodu centralizace administrativy ohledně lékařských prohlídek. Jakmile se tento proces zavede a vychytají nedostatky (podle vyjádření středního managementu cca do třičtvrtě roku) může být na administrativní pracovníci převedena méně důležitá personální či mzdová agenda a uvolní se tak ruce pro účast personalisty na náboru a výstupních pohovorech. Čímž dojde postupně i k posílení role personalisty v organizaci.

4.4 Zefektivnění informačních toků

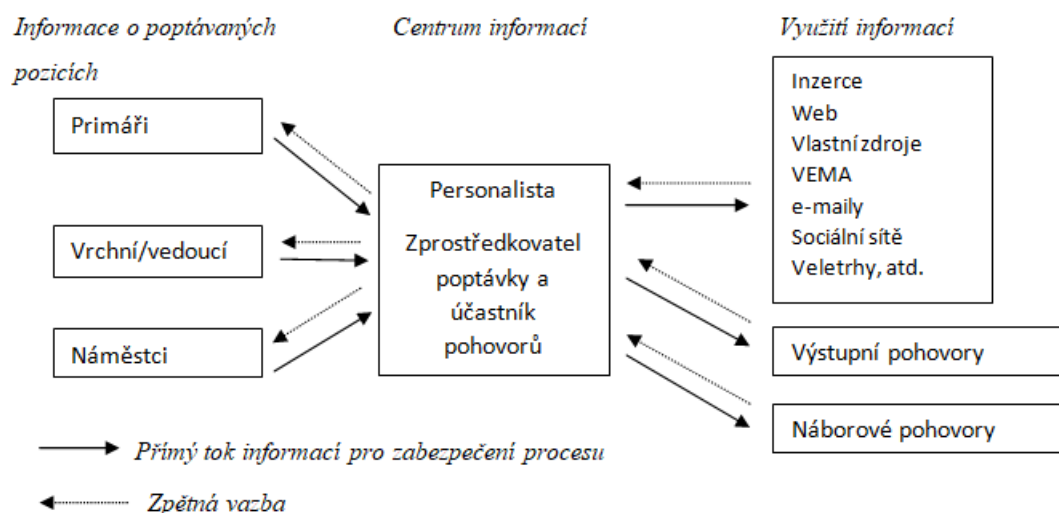
Nedílnou součástí kvality a strategie celého náborového procesu jsou také informační toky.

Ze strukturovaného rozhovoru a dotazníku vyplynul fakt absence personalisty v náborovém procesu. Za účelem posílení spolupráce vedoucích zaměstnanců s oddělením PaM a naopak představuji následující návrhy. Především jde o vylepšení intranetové komunikace v procesu náboru. Všichni mnou výše navržení účastníci náborového procesu musí být seznámeni s poptávkou po pracovnících. Tzn., že

oddělení PaM jakožto zprostředkovatel poptávky se musí od vedoucích pracovníků dovědět, jaké zaměstnance poptávají.

Navrhuji zakotvit do personální směrnice povinnost předávat na oddělení PaM prostřednictvím e-mailů informace o potřebě přijmout nového pracovníka a o působení mediků na stáži nebo školáků na odborném výcviku včetně jejich představ nebo požadavků.

Oddělení PaM, jakožto centrum informací musí využít všechny možnosti – inzerce, vlastní zdroje, web, portál VEMA, e-maily, veletrh, sociální sítě atd., vyhodnocovat tento proces a účastnit se pohovorů, aby došlo k provázanosti obsahu sdělení. Dále musí získávat informace o tom, co uchazeči upřednostňují a navrhopvat nové možnosti v oblasti nábory na základě výstupních pohovorů. Pracovníci oddělení PaM fungují uvnitř oddělení zástupně jak v oblasti mzdové, tak i personální. Níže uvedený přehled znázorňuje potřebu přímé aktivace personalisty v náborovém procesu.



Obrázek 1: Informační toky (Zdroj: vlastní zpracování)

Tímto návrhem cílím na pozvednutí role a důležitosti personalisty v organizaci. Na základě výzkumu jsem dospěl k názoru, že role personalisty v organizaci je čistě administrativní a sekundární. Potřeba inovačního přístupu vychází ze změn sociálního klimatu (změny požadavků zaměstnanců na zaměstnavatele). Soustředění se na strategický postup za účelem získání konkurenčních výhod organizace, zabezpečení komplexní informovanosti a posílení firemní kultury prostřednictvím lidského kapitálu je nezbytností moderní personalistiky.

4.5 Motivační faktory

V dotazníkovém šetření jsem se také snažil zjistit, jaké faktory mají vliv na rozhodování uchazečů o zaměstnání. V otázce číslo sedm 83 % respondentů odpovědělo, že peněžní a nepeněžní benefity neměly vliv na jejich rozhodnutí nebo že s nimi nebyly seznámeni. V následující otázce číslo osm pouze 7 % respondentů uvedlo, že jejich hlavním rozhodovacím motivem byla přislíbená mzda. V otázce číslo devět zase 54 % respondentů uvedlo, že zvažovalo nástup i do jiné organizace. Následující návrhy spočívají ve vyladění motivačních faktorů pro nástup do Nemocnice Boskovice.

4.5.1 Nástupní mzdy u absolventů

Dle otázky č. 8 vyšlo najevo, že pouze 7% uchazečů oslovila mzda. Účastníci polostrukturovaného rozhovoru však uvádí, že se zaměstnanci také ptají hlavně na mzdu. Návrh na změnu spočívá v přehodnocení mzdové politiky s důrazem na zvýšení nástupních mezd hlavně u absolventů. Tímto postupem by organizace motivovala mladé uchazeče k většímu zájmu pracovat v boskovické nemocnici. Podle mého zjištění se mzda v organizaci pohybuje v jednotkách procent pod státními platovými tabulkami. Nástupní plat pro lékaře absolventa dle platových tabulek od 1.1.2019 činí 31 920,- Kč nebo 33 980,- Kč v závislosti na zařazení do atestačního oboru, pro všeobecnou sestru činí 22 800,- Kč.

Navrhuji zvýšit nástupní mzdu o 1000,- Kč u každého nově přijatého absolventa. Čímž se přiblíží organizace platovým tabulkám. Je předpoklad, že absolventi škol středních i vysokých budou nastupovat do zaměstnání v průběhu srpna až září. V případě, že by zaměstnavatel přijal 6 lékařů absolventů a 6 nelékařských pracovníků absolventů mzdové náklady přijdou organizaci za 1 měsíc o $1000 \cdot 1,34 \cdot 12 = 16\,080$,-Kč více. Koeficient 1,34 představuje odvody zaměstnavatele na sociální pojištění 25 % + odvody na zdravotní pojištění 9 %.

Tento postup zvýšení nástupní mzdy s sebou nese ovšem řetězovou reakci, kdy bude organizace nucena zvýšit mzdy i zaměstnancům, kteří se pohybují kolem nástupní mzdy. Jedná se většinou o zdravotníky (absolventy), kteří v organizaci pracují do dvou let. Tato nutnost vyplyne i z faktu, že Nemocnice Boskovice je v Jihomoravském kraji jedna z mála, která nevyplácí zaměstnance dle platových tabulek. Z důvodu zachování

konkurenceschopnosti při náboru bude muset nemocnice stejně časem mzdy dorovnat k platovým hladinám. Počet zdravotníků pracujících v organizaci do dvou let a zároveň je Nemocnice Boskovice jejich první zaměstnavatel, je dle zjištění v software Vema 8 lékařů a 22 nelékařů.

Dopad zvýšení nástupní mzdy se u těchto zaměstnanců projeví následovně:

Kategorie lékaři: měsíční mzdové náklady v tarifních třídách bude nutno zvýšit o 8,62 %, v absolutní hodnotě bude nárůst o 20 000,- Kč bez odvodů. V absolutní hodnotě to činí 2 500,- Kč na osobu. Důvodem této vysoké částky je, že mladý lékař pracoval pod úroveň nové nástupní mzdy.

Kategorie nelékaři: mzdové náklady v tarifních třídách bude nutno zvýšit o 7,25%, v absolutní hodnotě bude nárůst o 33 000,- Kč bez odvodů. V absolutní hodnotě to činí 1500,- Kč na osobu.

Následující tabulka shrnuje důsledek toho návrhu:

Tabulka 28: Nárůst mzdy (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Měsíční nárůst hrubé mzdy	Měsíční nárůst mzdových nákladů včetně odvodů
6 nových lékařů	6 000,- Kč	8 040, Kč
8 původních lékařů	20 000,-Kč	26 800,- Kč
6 nových nelékařů	6 000,- Kč	8 040,- Kč
22 původních nelékařů	33 000,- Kč	44 220,- Kč
Celkem	65 000,- Kč	87 100,- Kč

Organizace v roce 2018 vykázala kladný hospodářský výsledek, z čehož plyne možnost zvýšit mzdové náklady u nově přijatých absolventů.

Ve mzdovém předpisu má organizace uvedenou také možnost tzv. ujednání o mzdě využívanou jen pro TOP management nemocnice. Jedná se o smluvní mzdu mimo tarifní pásma. Doporučuji pokusit se nabídnout tento způsob odměny i špičkovému lékaři nebo specialistovi s dlouholetou praxí. Z tohoto pohledu je výhodné, že nemocnice není svázaná platovými tabulkami.

4.5.2 Dopravní dostupnost

Většina respondentů, podle dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů, upřednostňuje především volný čas. Trend dnešní doby je, že absolventi po studiích se snaží většinou zůstat ve městech a nejsou ochotni dojíždět na větší vzdálenosti. V budoucnu by to znamenalo soustředění zdravotní péče do velkoměst a regionální péče by pocítila obrovské omezení.

Dále vlastní návrhy vycházejí ze zjištění z otázky č. 10, že ochota dojíždět do zaměstnání na větší vzdálenost je velmi nízká.

A. Příspěvek na dopravu

Doporučuji, aby organizace uvolnila prostředky na příspěvek na dopravu do zaměstnání a oslovila tak potencionální zaměstnance ze vzdálenějších oblastí, kteří dojíždějí hlavně autem. Vysoká cena benzínu nebo delší čas strávený v městské hromadné dopravě může odradit uchazeče ze vzdálenějších míst. Příspěvek na dopravu by mohl být odstupňován dle vzdálenosti dojezdu do práce a zpět na dvě dojezdová pásma a měl by být ustanoven v kolektivní smlouvě. Diskriminace zaměstnanců dojíždějících z bližších oblastí tímto návrhem nepocítují, dochází pouze ke snížení finančních nákladů vzdálenějších zaměstnanců a tím přiblížení se k finančním výdajům zaměstnanců z blízkých oblastí, kteří zároveň dojíždí kratší dobu. Pro začátek volím nižší výši příspěvku. V případě, pozitivní reakce, může zaměstnavatel příspěvek zvýšit. Podstatou příspěvku nemusí být v budoucnu pouze kompenzace cestovních nákladů benzín, jízdenky, ale také například řešení péče o děti související například s potřebou vyzvednutí dítěte ze školky atd.

Hlavním účelem příspěvku je však motivovat uchazeče z oblastí Brněnska nebo Prostějovska. Zároveň bude příspěvek splňovat stabilizační efekt pro stávající zaměstnance, kteří dojíždí na delší vzdálenosti.

Navrhuji:

1. Pásmo: 30-40 km jedna cesta (cesta tam i zpět) činí příspěvek 400 Kč/měsčně
2. Pásmo: Nad 40 km jedna cesta (cesta tam i zpět) činí příspěvek 800 Kč/měsčně

Dopady:

- příspěvek bude daňovým nákladem zaměstnavatele (podmínkou je uvedení v interní směrnici)
- příspěvek bude zdanitelným příjmem zaměstnance
- příspěvek bude podléhat pojistnému na SP a ZP
- příspěvek bude krácen dle výše úvazku a neodpracovaných směn

Při příspěvku od zaměstnavatele ve výši 400,- Kč měsíčně obdrží zaměstnanec čistý příspěvek zhruba 275,- Kč.

Ukázkový výpočet:

Sociální pojištění - 6,5 %: $400 \cdot 6,5 / 100 = 26,- \text{ Kč}$

Zdravotní pojištění - 4,5 %: $400 \cdot 4,5 / 100 = 18,- \text{ Kč}$

Daň 15 % ze superhrubého příjmu: $400 \cdot 1,34 \cdot 15 / 100 = 81,- \text{ Kč}$

Čistý příjem: $400 - 26 - 18 - 81 = 275,- \text{ Kč}$

Použije-li zaměstnanec při cestě do práce automobil a vycházím-li z ceny benzínu Natural 95s cenou 32,80,- Kč/litr(28.4.2019)⁹⁴, průměrné spotřeby vozu 6,65 litrů/100 km (na základě průměru nejčastěji používaných aut)⁹⁵ a že za jeden pracovní den ujede zaměstnanec 60 km (tam a zpět) potom ho stojí cesta do práce a zpět denně 130,87 Kč. Měsíčně (20 dnů) to pak činí zhruba 2617,- Kč. Při cestě autobusem nebo vlakem může být tento náklad nižší.

Participace zaměstnavatele ve výši 400 Kč/měsíčně činí pro zaměstnance úsporu 275,- Kč. Adekvátně spočítáno pro příspěvek 800 Kč činí čistý příspěvek 551,- Kč.

Následující ukázkové tabulky porovnávají cenu jízdy při využití auta nebo MHD (využití nezlevněných zónových jízdenek)

⁹⁴ KURZY.CZ. *Aktuální ceny benzínu, cena nafty*. [online] Kurzy.cz, 2019. [cit. 28.04.2019]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

⁹⁵ ŠIKL, P. *100x test spotřeby, aneb který vůz je nejúspornější?* [online]. Tipcars.com.[cit.28.04.2019]. Dostupné z: <https://www.tipcars.com/magazin/testy/100x-test-spotreby-aneb-ktery-vuz-je-nejuspornejši.html>.

Tabulka 29: Cesta autem - ukázková tabulka (Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdálenost nemocnice a zpět	Cena denního jízdného (Kč)	Cena jízdného za měsíc (Kč)	Participace zaměstnavatele (Kč)
10 km/ 20 km	43,62	872,4	0
20 km / 40 km	87,25	1745	0
30 km/ 60 km	130,87	2617,4	275
41 km/ 82 km	178,8	3576	551

Tabulka 30: Cesta MHD- ukázková tabulka (Zdroj: IDS JMK⁹⁶)

Vzdálenost nemocnice a zpět	Cena denního jízdného (Kč)	Cena jízdného za měsíc (Kč)	Participace zaměstnavatele (Kč)
10 km/ 20 km (2 zóny)	40	800	0
20 km / 40 km (4 zóny)	68	1360	0
30 km/ 60 km (6 zón)	98	1960	275
41 km/ 82 km (8 zón)	126	2520	551

Pro zavedení této změny bude dále potřeba splnit a dodržovat několik bodů:

- čestné prohlášení zaměstnanců o vzdálenosti dojíždění, popřípadě kontrola zaměstnavatele dle uvedení trvalého nebo přechodného bydliště,
- vytvoření excelovské tabulky se dvěma konstantami (400,- Kč a 800,- Kč) a seznamem zaměstnanců,
- krácení dle neodpracované doby,
- hromadné nahrání do systému VEMA.

Návrh textu do Kolektivní smlouvy – Příspěvek na dopravu:

Každému zaměstnanci, který dojíždí do zaměstnání denně více jak 60 km (má se za cestu tam a zpět) z místa trvalého nebo přechodného bydliště náleží měsíční příspěvek na

⁹⁶ IDS JMK - Integrovaný dopravní systém JMK - jízdní řády Brno a Jihomoravský kraj - oficiální stránky [online]. Copyright © [cit. 30.04.2019]. Dostupné z: <https://www.idsjmk.cz/cenik/Cenik.pdf>

dopravu. Nárok zaměstnanec doloží na oddělení PaM prostřednictvím čestného prohlášení o dojezdové vzdálenosti z místa bydliště do zaměstnání a zpět.

Příspěvek bude odstupňován na dvě pásma:

Pásmo: 60-80 km denně (součet km tam i zpět) činí příspěvek 400 Kč/měsíčně

Pásmo: Nad 80 km denně (součet km tam i zpět) činí příspěvek 800 Kč/měsíčně

Příspěvek podléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění a dani z příjmu a bude krácen neodpracovaných směn proti plánu směn. Příspěvek se netýká zaměstnanců pracujících na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

B. Parkovací místa

Otázka číslo 11 v dotazníkovém šetření hledala odpověď na otázku „*Jaký dopravní prostředek využíváte při cestě do práce?*“ Zhruba 50 % respondentů uvedlo, že používá osobní automobil. Vystává problém, kde parkovat. Vnitřní areál v kombinaci se zahradou naskýtá k tomuto záměru různé možnosti, aniž by zasáhla do parkové zeleně. V areálu je spousta nevyužitých technických ploch (například plocha po starém skleníku naproti heliportu), které by mohly být upraveny na parkoviště pro zaměstnance. Tyto plochy slouží jako odkladiště nefunkčního vyřazeného majetku, jehož likvidace ponese s sebou finanční náklady, ale je předpoklad, že plochy nebude potřebovat více inovovat. Areál nemocnice je majetkem Města Boskovice z čehož plyne, že o úklid těchto nevyužitých ploch by se mohli postarat Technické služby Města Boskovice.

4.5.3 Utřídění motivačních faktorů

Níže uvedené utřídění motivačních faktorů může sloužit jako podklad pro přípravu letáku pro nové zaměstnance pro účely vstupních pohovorů nebo pro účast na veletrhu.

Tabulka 31: Utřídění původních a navrhovaných motivačních faktorů (Zdroj: vlastní zpracování)

Vylepšit nástupní mzdy	návrh
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	návrh
Rozšíření bezplatných parkovacích míst	návrh
Stravování ve vlastní jídelně	původní
Pro celiaky stravenky	původní

5 týdnů dovolené	původní
Sick days – 3 dny	původní
Výhodné telefonní tarify i pro členy rodiny	původní
Sleva 5 % v nemocniční lékárně	původní
Jubilejní odměny 10,20, 30, 40 let v organizace, dovršení 50 let věku, odchod do důchodu	původní
Stipendium pro sestry – Zdravotnická škola Boskovice	původní
Podpora vzdělávání	původní

4.6 Optimalizace adaptačního procesu

Na adaptační proces v organizaci byly zaměřeny otázky číslo 13-20. Podle odpovědí na vybrané otázky lze usoudit, že všechny vybrané fáze adaptačního procesu jsou nastaveny optimálně a jejich obsah a struktura jsou jasné.

4.6.1 Délka adaptačního procesu

Největší problém, zjištěn pomocí dotazníkového šetření a pozdějším porovnáním s polo strukturovanými rozhovory, je délka adaptačního procesu.

Podle odpovědí na otázku č. 14, uvedlo 30 % zaměstnanců, že jejich adaptace trvala méně jak jeden měsíc a u otázky č. 15 56 % respondentů uvedlo, že by byli schopni pracovat samostatně i před ukončením adaptačního procesu. Toto procento odpovědí je velmi vysoké a zcela zarážející.

S odkazem na výsledky otázek 14 a 15 musím konstatovat, že zaměstnanci nemají zcela jasno, jak dlouho trvá jejich adaptační proces. Něco jiného si myslí zaměstnanec a něco jiného zaměstnavatel. Zaměstnanci si myslí, že jsou velmi schopni a rychle zapracování, zaměstnavatel má zájem na zkracování adaptačního procesu a vedoucí žijí v obavě, zda bude práce odvedená kvalitně.

Donutit nováčka, aby se vše naučil, bude vyplývat z direktivy procesu. Zaměstnanec si může myslet, že když zvládl teoretickou část (přečetl si směrnice, pochopil procesy, controlling atd.) je již plnohodnotným členem kolektivu. V praktické části se může domnívat, že když se mu to jednou povedlo, že už to umí. Tyto úvahy zaměstnance nemůžou odpovídat požadavkům adaptačního procesu. Potřeba propojení teoretické i praktické části klade důraz na preciznost a obezřetnost jak nováčka, tak mentora.

Jak už je zmíněno výše je důležité donutit nováčka, aby se vše naučil. Tento postup bude vyplývat z direktivy procesu. Zde vstupuje do hry důležitost mentoringu. Systém situačního vedení adaptace v první linii spočívá v direktivě a teprve potom směřuje k delegování. Aby mohl mentor přejít z direktivy k delegování, musí mít jistotu, že zaměstnanec dokáže přijmout odpovědnost. Musí nováčka seznámit s fázemi procesu, jasně vytýčit práci, cíle a způsob controllingu a vysvětlit dobu trvání adaptačního procesu a způsob jeho ukončení. Úspěšnost rozvoje nováčka je přímo úměrná stoprocentnímu využití stanoveného časového plánu a zachování konzistence a koherence celého procesu.

Proto stanovením optimální délky adaptačního procesu by organizace podpořila výše uvedené potřeby a omezila obavy. Vše ostatní, co následuje po adaptačním procesu, už je věcí získávání zkušeností, kolektivní spolupráce a dozoru vedoucích nad odvedenou prací.

Problém může být v transparentnosti nebo komunikaci. Proto navrhuji dopracovat do stanovených adaptačních plánů striktně stanovený časový harmonogram ke každé fázi procesu. Časový harmonogram zabezpečí průběh adaptace a ujasní aktuální rozsah poznávaných činností. Tím dojde i k podpoře koncentrace zaměstnance na poznávanou část. Musí se zamezit tomu, aby si zaměstnanci mysleli, že jsou schopni vykonávat přidělenou práci za méně jak jeden měsíc. Aby adaptační proces fungoval, musí se dodržovat a jedině ustanovení časového plánu by k tomu mohlo přispět.

Dále navrhuji úpravu interní směrnice, která se bude týkat optimalizace délky adaptačního procesu.

U nelékařského zdravotnického personálu vycházím z metodiky Ministerstva zdravotnictví Metodické doporučení k uskutečňování doškolení po přerušení výkonu povolání zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka zveřejněného ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví.

V Metodickém pokynu je uvedeno: *„Délka doškolení je individuální podle individuálních schopností a znalostí zdravotnického pracovníka nebo jiného odborného pracovníka, trvá nejméně ve smyslu ustanovení § 4a odst. 3 zákona č. 96/2004 Sb. 60*

pracovních dnů.“ S ohledem na toto doporučení navrhuji následující znění odstavců ve směrnici Personalistika:

- *Adaptační období nelékařského zdravotnického pracovníka*

„.... Adaptační období u absolventů trvá nejméně 6 měsíců.

Adaptační období u nelékařů s praxí v oboru trvá minimálně 1 měsíc, maximálně 3 měsíce.... “⁹⁷

- *Adaptační období lékaře*

„..... Délka zaškolení lékaře je individuální dle schopností, které nový lékař prokazuje:

U lékaře absolventa nejméně 3 měsíc, u lékaře s praxí minimálně 1 měsíc, maximálně 3 měsíce..... “

Jednou z částí adaptačního procesu je seznámení se s informačním systémem nemocnice. Měl jsem obavu, že by v této oblasti mohl být problém, proto jsem zcela záměrně aplikoval otázku na tuto problematiku. Velká část práce zdravotníků je soustředěna na počítač s využitím specializovaných softwarových aplikací-elektronizace zdravotnictví (zdravotnická dokumentace, e-recepty, překlady pacientů, dokumentační systém nemocnice atd.), a to vše pod hrozbou kybernetické bezpečnosti a nového nařízení o ochraně osobních údajů GDPR (General Data Protection Regulation). Z výsledků jsem byl mile překvapen. Až 84 % respondentů v otázce č. 19 jednoznačně uvedlo, že s informačním systémem nemělo problémy. Lze to přičítat dnešní době, počítačové gramotnosti občanů, jejich dobré orientaci v počítačových aplikacích nebo kvalitě školení, která je výborná nebo programy jsou intuitivní. Mohou ale být i jiné různé vlivy. Fyzická účast oddělení IT v adaptačním procesu tedy není nutná. Tato oblast nečiní problémy.

4.6.2 Odměna pro mentory

U otázky číslo 16 v dotazníkovém šetření uvedlo 91 % respondentů, že jim byl při adaptačním procesu přidělen mentor. Avšak u 8 % zaměstnanců mentor přidělen nebyl. V tomto případě musel nejspíše selhat vedoucí pracovník (primář, vrchní sestra).

⁹⁷ Linkos: Česká onkologická společnost České lékařské společnosti J. E. Purkyně. Linkos.cz [online]. Copyright © [cit. 11.04.2019]. Dostupné z: <https://www.linkos.cz/files/COS/Vestnik-MZ-2017-13-organizace-a-hodnoceni-kvality.pdf>.

Mentor je jakýmsi klíčovým prvkem vedoucím k úspěšnému procesu adaptace, proto je nutné podpořit jeho angažovanost. Angažovanost mentorů nelze vynutit, je třeba k ní vytvořit podmínky. Kvalita adaptačního procesu je přímo úměrná kvalitě samotného mentora.

Mezi mé doporučení patří přiznat mentorovi po ukončení adaptačního procesu finanční odměnu a udržet ho tak v ochotě. Finanční odměna ve výši 5 000,- Kč hrubého, školitele potěší a organizaci zatíží částkou 6 700,- Kč do daňových nákladů. Bude nutné tuto odměnu rovněž uvést do kolektivní smlouvy a praktikovat ji od ledna 2020.

Návrh textu do Kolektivní smlouvy – Odměna mentorovi:

Zaměstnavatel se zavazuje k vyplacení odměny mentorovi za jeho příkladnou a ochotnou práci při vzdělávání za každého nového zaměstnance ve výši 5 000,- Kč. Odměna bude vyplacena jednorázově po ukončení adaptačního období. O odměnu požádá přímý nadřízený mentora.

Odměna podléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění a dani z příjmu.

Tabulka 32: Odměna mentorovi (Zdroj: vlastní zpracování)

Mentor	Čistá odměna	Mzdové náklady organizace
Odměna - 5 000,- Kč	3 445,- Kč	6 700,- Kč

4.6.3 Snížení stresorů

Za účelem udržení motivace zaměstnanců v adaptačním procesu je třeba omezit stresory. Odpovědi na otázku č. 18 upozornily, že největším stresem byla obava z neznalosti. Proto navrhuji, aby střední management a mentoři investovali energii a čas k přímé komunikaci se školencem a prostřednictvím sdílení zkušeností omezili jeho obavy. Bude to jakási “podpora shora“, směřující k posílení komunikativnosti a kolegiality. Tímto postupem dojde i k motivování ostatních pracovníků k podpoře a efektivnějšímu přístupu k novému zaměstnanci. Uvidí, že vedoucí pracovníci mají zájem pomoci školenému zaměstnanci. S neochotou kolegů, což mapovala otázka číslo 17, se setkala 16 % respondentů. Doporučuji představit a vysvětlit tento návrh na manažerských poradách. Výše příslibená odměna by měla motivovat mentory k větší ochotě a sdílení svých zkušeností.

4.6.4 Evidence procesu adaptace

Na základě pozorování v organizaci jsem dospěl k závěru, že adaptační proces není nijak evidován. Navrhuji restrukturalizaci úkolů na oddělení PaM. Změna by měla být zavedena postupně v dílčích krocích, ale měla by být zachována kontinuita. Z tohoto hlediska doporučuji evidenci v modulu personalistika v systému VEMA, který organizace loni zakoupila zatím jen pro evidenci lékařských prohlídek. Vstupem budou potřebné informace zaslané od vedoucích pracovníků na oddělení PaM prostřednictvím e-mailové pošty.

Jednotný evidenční systém tak umožní přístup k datům s důrazem na průběžnou zpětnou vazbu. Výsledkem této změny bude několik níže zmíněných bodů:

- organizace bude mít přehled o tom, kdo se školí, kdo školí, jak dlouho,
- přehled o hodnocení zaměstnance,
- rychlý přístup k informacím,
- přehled v členění na hospodářské středisko,
- reporting směrem k vedení.

Průběžnou zpětnou vazbu spatřuji především v interpretaci výstupu pro vedoucí oddělení za účelem analyzovat kvalitu a dobu adaptačního procesu a přiznání odměny školiteli.

ZÁVĚR

Současná situace na trhu práce nepředstavuje pro zaměstnavatele ideální podmínky pro hledání kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. Na trhu práce je nedostatek zdravotnického personálu, což nutí zaměstnavatele se více zamýšlet nad náborovými a adaptačními motivy, které by vedly k nalezení a udržení schopných zaměstnanců. I pomocí dotazníkového šetření vyšlo najevo, že hlavním motivem nejsou jen peníze, což dává zaměstnavateli větší manévrovací prostor v hledání vhodných cest, jak dosáhnout výše zmíněných cílů.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření pro zefektivnění a optimalizování procesů náboru a adaptace v organizaci Nemocnice Boskovice s.r.o., což povede k získání kvalitních zaměstnanců, snížení fluktuace pracovníků na vybraných odděleních, zkvalitnění dosavadní zdravotní péče v organizaci a stabilizaci personálu.

První část práce obsahuje teoretická východiska z odborné literatury. Nejdříve je rozebrán personální management a exkurz do jeho historického vývoje, dále pak řízení lidských zdrojů následováno náborovými činnostmi jako je získávání a výběr zaměstnanců. Teoretická část práce je zakončena popisem procesu adaptace.

Druhá část práce stručně charakterizuje vybranou organizaci. Zaměřuje se na organizační strukturu, analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů společnosti a popis náborového a adaptačního procesu v organizaci. Pro účely diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci organizace. Obě tyto metody byly zaměřeny na proces náboru a adaptace ve společnosti. Zaměstnancům pracujícím maximálně 5 let v organizaci byl rozdán dotazník s cílem zjistit, jak probíhal jejich nábor a následná adaptace. Výsledky dotazníku byly následně porovnány s polostrukturovanými rozhovory, které byly vedeny s pracovníky, kteří mají tyto procesy na starosti.

Analýza výsledků odhalila několik výrazných nedostatků v procesu náboru i adaptace, které je potřeba pozměnit. Těmto nedostatkům je věnována poslední část diplomové práce, která se věnuje návrhům k zefektivnění a optimalizaci náborových a adaptačních procesů, které vycházejí z výše zmíněného výzkumu.

Vyšlo najevo, že v procesu náboru jsou doposud používané nástroje inzerce pracovních nabídek neefektivní. Zároveň nedochází k výstupním pohovorům, které by mohly pomoci při hledání příčin časté fluktuace zaměstnanců. Jako další nedostatek lze zmínit neefektivní řízení pohovorů s uchazeči o zaměstnání. Pro řešení výše zmíněných problémů jsem navrhl několik změn, které by měly přispět k zefektivnění a optimalizaci tohoto procesu.

V procesu adaptace se zdálo, že vše probíhá ideálně a není nutné ho nějak zásadně měnit. Ovšem po bližším prozkoumání a srovnání výsledků vyšlo najevo, že zhruba 40 % zaměstnanců uvedlo, že jejich adaptační proces trval méně jak 1 měsíc. Toto zjištění je velmi alarmující a vůbec nekoresponduje s výsledky rozhovorů a interní směrnici, která uvádí délku adaptačního procesu v rozmezí 1-3 měsíce (max. 12 měsíců). Dalším problémem byl například výskyt stresorů, které působily na zaměstnance během adaptačního procesu. Také není vůbec kladen důraz na evidenci a zpětnou vazbu obou procesů a správný tok vnitropodnikových informací. V návrhové části práce je zmíněno několik cest, jak se těmto problémům vyhnout nebo je alespoň zmírnit.

Navržené změny by měly posloužit společnosti k optimalizaci a zefektivnění náborových procesů s cílem získat kvalifikované pracovníky, zachovat konkurenceschopnost z pohledu poskytované péče, snížit fluktuaci zaměstnanců a udržet status fungující a rozvíjející se regionální nemocnice.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
5. BRABCOVÁ, Iva a Sylva BÁRTLOVÁ. *Management v ošetrovatelské praxi*. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2015. ISBN 978-80-7422-402-7.
6. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
7. DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80-257-0807-1.
9. HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
10. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. Praxe personalisty. ISBN 807-226-161-4.
11. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
12. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 192 s. ISBN 807-1692-06-9.

14. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001, s. 17. ISBN 80-7261-033-3.
15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
16. LEJSKOVÁ, Pavla. Personální management: pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.
17. MUŽÍK, Jaroslav, KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. 190 stran: ilustrace; 24 cm (Společnost; sv. 23) ISBN:978-80-200-2773-3.
18. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha. Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-3006-6.
19. STÝBLO Jiří a kolektiv. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha. 1999. ISBN: 80-902247-6-8.
20. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
21. ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2616-8.
22. TÓTH, Rastislav. Praktická škola personalistiky. Bratislava: Uniapress, 1991, ISBN 80-85313- 21-9.
23. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje

1. BASSETT, M. L., RAMSEY, W. P., & Christopher C.A. CHAN. *Improving medical personnel selection and appointment processes*. International Journal of Health Care Quality Assurance [online]. 2012, 25(5), 442-52. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://dx.doi.org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1108/09526861211235937>.
2. *IDS JMK - Integrovaný dopravní systém JMK - jízdní řády Brno a Jihomoravský kraj - oficiální stránky* [online]. Copyright © [cit. 30.04.2019]. Dostupné z: <https://www.idsjmk.cz/cenik/Cenik.pdf>.

3. KURZY.CZ. *Aktuální ceny benzinu, cena nafty*. [online] Kurzy.cz, 2019. [cit. 28.04.2019]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>.
4. Linkos: *Česká onkologická společnost České lékařské společnosti J. E. Purkyně* Linkos.cz [online]. Copyright © [cit. 11.04.2019]. Dostupné z: <https://www.linkos.cz/files/COS/Vestnik-MZ-2017-13-organizace-a-hodnoceni-kvality.pdf>.
5. Medicínské veletrhy - Medicalo. Medicínské veletrhy - Medicalo [online]. Copyright © Medicalo s.r.o. 2019 [cit. 28.03.2019]. Dostupné z: <https://www.medicalo.cz>.
6. O nás | Nemocnice Boskovice. *Nemocnice Boskovice / Nemocnice Boskovice* [online]. Copyright © 2014 Nemocnice Boskovice [cit. 20.03.2019]. Dostupné z: <https://www.nembce.cz/o-nas.html>.
7. Rostoucí počet Čechů najde práci „na doporučení“ - Grafton Recruitment CZ. Hledání práce - Grafton Recruitment CZ [online]. Copyright © [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/rostouci-pocet-cechu-najde-praci-na-doporuceni>.
8. SCHMIDT, F. L., & J. E. HUNTER. *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. Psychological Bulletin.[online]. 1998, [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: http://www.flume.com.br/pdf/Scmidt_The_validity_and_utility.pdf. Dostupné z: http://www.flume.com.br/pdf/Scmidt_The_validity_and_utility.pdf.
9. SMITH, M. *Calculating the sterling values of selecion. Guidance and Assessment Review*, 1988, [online]. [cit. 12.04.2019]. Dostupné z: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/670/10.1277_109019819802500303.pdf?sequence=2&isAllowed=y
10. SPV - Aktuální. *ISPV - mzdy a platy podle profesí* [online]. Copyright © TREXIMA, spol. s r.o. [cit.01.05.2019]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>.
11. ŠIKL, P. *100x test spotřeby, aneb který vůz je nejúspornější?* [online]. Tipcars.com.[cit.28.04.2019]. Dostupné z:

<https://www.tipcars.com/magazin/testy/100x-test-spotreby-aneb-ktery-vuz-je-nejuspornejsi.html>.

Zákony

1. Zákon 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. *Sbírka zákonů*. 2004. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2004-95>
2. Zákon 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). *Sbírka zákonů*. 2004. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>
3. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. *Sbírka zákonů*. 1992. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Interní dokumenty a směrnice organizace Nemocnice Boskovice s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Informační toky	86
----------------------------------	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Fluktuace zaměstnanců	49
Graf 2: Pohlaví respondentů	55
Graf 3: Věk respondentů.....	56
Graf 4: Počet let strávených v organizaci	57
Graf 5: Zjištění pracovního místa	58
Graf 6: Informace před nástupem	59
Graf 7: Charakteristika a popis	60
Graf 8: Benefity	61
Graf 9: Důvody nástupu	62
Graf 10: Jiné zařízení	63
Graf 11: Kilometry	64
Graf 12: Dopravní prostředek	65
Graf 13: Účastníci pohovoru.....	66
Graf 14: Průběh adaptace.....	67
Graf 15: Délka adaptace	68
Graf 16: Vykonávání práce.....	69
Graf 17: Mentor	70
Graf 18: Neochota kolegů.....	71
Graf 19: Stresory	72
Graf 20: Informační systém.....	73
Graf 21: Fáze adaptačního procesu	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metody používané při Assessment center	34
Tabulka 2: Metody výběru zaměstnanců	38
Tabulka 3: Pohlaví respondentů	54
Tabulka 4: Věk respondentů	55
Tabulka 5: Počet let v organizaci	56
Tabulka 6: Zjištění pracovního místa	57
Tabulka 7: Informace před nástupem	58
Tabulka 8: Charakteristika a popis	59
Tabulka 9: Benefits	60
Tabulka 10: Důvody nástupu	61
Tabulka 11: Jiné zařízení	62
Tabulka 12: Kilometry	63
Tabulka 13: Dopravní prostředek	64
Tabulka 14: Účastníci pohovoru	65
Tabulka 15: Průběh adaptace	66
Tabulka 16: Délka adaptace	67
Tabulka 17: Vykonávání práce	68
Tabulka 18: Mentor	69
Tabulka 19: Neochota kolegů	70
Tabulka 20: Stresory	71
Tabulka 21: Informační systém	72
Tabulka 22: Fáze adaptačního procesu	73
Tabulka 23: Srovnání odpovědí zaměstnanců a zaměstnavatele	76
Tabulka 24 Úprava v software VEMA	79
Tabulka 25: Vyčíslená odměna za doporučení	81
Tabulka 26: Úspora nákladů na inzerci	82
Tabulka 27: Medicínský veletrh	83
Tabulka 28: Nárůst mzdy	88
Tabulka 29: Cesta autem - ukázková tabulka	91
Tabulka 30: Cesta MHD- ukázková tabulka	91
Tabulka 31: Utřídění původních a navrhovaných motivačních faktorů	92
Tabulka 32: Odměna mentorovi	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Organizační struktura Nemocnice Boskovice s.r.o.

Příloha č. 3: Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci

Příloha č. 4: Návrh letáku

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentem 5. ročníku Vysokého učení technického v Brně. V rámci své diplomové práce bych Vás chtěl poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, týkajícího se výběru a adaptace zaměstnanců ve Vaší organizaci.

Dotazník je určen pro zdravotnické pracovníky pracující v organizaci max. 5 let. Je zcela anonymní a slouží pouze k účelům diplomové práce. Jeho vyplnění Vám nezabere více jak 10 minut. Vaše odpovědi prosím zakřížkujte. Vyplňte, prosím, vždy jen jednu možnost, pokud v otázce není uvedeno jinak.

Předem děkuji za ochotu a Váš čas.

Bc. Patrik Hauk

1. Jaké je Vaše pohlaví?

☐ Muž

☐ Žena

2. Jaký je Váš věk?

☐ Do 20 let

☐ 21-30 let

☐ 31-40 let

☐ 41-50 let

☐ Nad 51 let

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Nemocnice Boskovice s.r.o.?

☐ Méně než 1 rok

☐ Více jak 1 rok až 2 roky

☐ Více jak 2 roky až 3 roky

☐ Více jak 3 roky až 4 roky

☐ Více jak 4 roky až 5 let

4. Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v organizaci?

☐ Z internetu

☐ Z úřadu práce

☐ Od přátel a známých

☐ V Nemocnici Boskovice

☐ Jiné:.....

5. Měl/a jste před nástupem do práce přesné informace o Vaší pracovní pozici?

- ☐ Ano, byly mi poskytnuty všechny důležité informace
- ☐ Spíše ano, většina informací mi byla poskytnuta
- ☐ Spíše ne, několik důležitých informací mi nebylo poskytnuto
- ☐ Ne, nebyly mi poskytnuty důležité informace
- ☐ Nevím

6. Odpovídaly popis a charakteristika práce při výběrovém řízení tomu, jaká byla realita po nástupu do zaměstnání?

- ☐ Ano, popis a charakteristika pracovní pozice odpovídaly realitě
- ☐ Spíše ano, popis a charakteristika měly zanedbatelné odlišnosti od reality
- ☐ Spíše ne, popis a charakteristika práce měly několik odlišností od reality
- ☐ Ne, popis a charakteristika práce byly zcela odlišná od reality
- ☐ Nevím

7. Měly peněžní nebo nepeněžní benefity vliv na Vaše rozhodnutí o nástupu do Nemocnice Boskovice s.r.o.?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevěděl/a jsem o žádných benefitech při nástupu
- ☐ Nevím

8. Co vás vedlo k tomu, že jste nastoupil/a do Nemocnice Boskovice? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ Přislíbená mzda
- ☐ Časová dostupnost
- ☐ Pracovní podmínky
- ☐ Pověst společnosti
- ☐ Jiné:.....

9. Zvažoval/a jste před nástupem do organizace i jiné zdravotnické zařízení?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

10. Kolik kilometrů jste ochoten/na dojíždět do zaměstnání?

- ☐ 0–10 km

- ☐ 11-20 km
- ☐ 21-30 km
- ☐ 31-40 km
- ☐ 41 km a více

11. Jaký dopravní prostředek nejčastěji používáte při cestě do práce?

- ☐ Žádný nepoužívám
- ☐ Vlastní automobil
- ☐ MHD
- ☐ Kolo
- ☐ Jiné:.....

12. Kdo by účasten Vašeho přijímacího pohovoru? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ Náměstek/kyně
- ☐ Primář
- ☐ Vrchní sestra
- ☐ Personalista
- ☐ Jiný člověk:.....

13. Probíhala adaptace ve společnosti podle adaptačního plánu?

- ☐ Ano, vše probíhalo podle adaptačního plánu
- ☐ Spíše ano, adaptace se nepatrně lišila od adaptačního plánu
- ☐ Spíše ne, adaptace měla několik odlišností od adaptačního plánu
- ☐ Ne, adaptace probíhala odlišně od adaptačního plánu
- ☐ Nevím

14. Kolik měsíců trval Váš proces adaptace v organizaci?

- ☐ Méně jak 1 měsíc
- ☐ Více jak 1 měsíc až 2 měsíce
- ☐ Více jak 2 měsíce až 3 měsíce
- ☐ Více jak 3 měsíce až 4 měsíce
- ☐ Více jak 4 měsíce

15. Byl/a jste schopen/a vykonávat přidělenou práci samostatně hned po ukončení adaptačního procesu?

- ☐ Ano i před ukončením adaptačního procesu
- ☐ Ano, po ukončení adaptačního procesu
- ☐ Ne

☐ Nevím

16. Byla Vám přidělena osoba (mentor, školitel), na kterou jste se mohl/a během adaptace obrátit?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Nevím

17. Setkal/a jste se s **neochotou** svých kolegů Vám pomoci během adaptačního procesu?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Nevím

18. Působily na Vás nějaké stresory během Vašeho adaptačního procesu?

Pokud ano, tak jaké? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

☐ Ano, nedostatek času spojený s nedostatek personálu

☐ Ano, náročný stav pacientů

☐ Ano, obava z nadřízeného

☐ Ano, obava z neznalosti nebo zodpovědnosti

☐ Ne, žádné

☐ Jiné:.....

19. Byl/a jste schopen/a se orientovat v informačním systému nemocnice po ukončení adaptace?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Nevím

20. Vyhovovaly Vám všechny fáze adaptačního plánu (základní, všeobecná a speciální část)?

☐ Ano

☐ Ne, upravil/a bych část:.....

Prostor pro Vaše další nápady či připomínky:

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku

[illegible]

1) Potýkáte se s nedostatkem zaměstnanců? Pokud ano, čím myslíte, že je to způsobené?

Primář: *V tuto chvíli se na svém oddělení s nedostatkem zaměstnanců nepotýkám, ale mám obavy, aby naši zaměstnanci neodcházeli do jiných organizací.*

Vrchní sestra: *Potýkáme, a chybí nám hlavně všeobecné sestry, sestry se středoškolským vzděláním, to by bohatě stačilo. Myslím si, že povolání zdravotní sestry už tolik netáhne. Je to náročná a odpovědná práce za nízké ohodnocení.*

Management: *Zaleží na oboru, některé obory jsou relativně stabilní, ale jsou i obory, kde je nedostatek personálu. Dnes je doba ve zdravotnictví taková, že řada mladších lidí upřednostňuje osobní komfort, volný čas, takže nevyhledávají akutnější obory ale spíše obory klidnější.*

PaM: *Ano, již několik let. Chybí zdravotní sestry a lékaři mladí i starší specialisté. Myslím si, že důvodem je celkový nedostatek zdravotníků v ČR, hovoří se o personální krizi ve zdravotnictví, generační obměna není tak pružná, mladí zdravotníci odchází do zahraničí nebo se snaží vykonávat soukromou praxi. Dalším důvodem je neodpovídající mzdové ohodnocení zdravotnických pracovníků. A navíc mladá generace se soustřeďuje do větších měst (Brno) a dojíždění do Boskovic je pro ně problematické jak na čas, tak na vynaložené náklady na cestovné.*

2) Funguje proces náboru podle Vás optimálně?

Primář: *No nemám s tím až tak velký problém. Požadavek na volné pracovní místo sděluji náměstkovi. Snad by ten proces chtělo nějak uspišit od hledání, výběru až po vlastní pohovor a reagovat na nové požadavky absolventů.*

Kdo je ještě účasten pohovoru s uchazečem? Většinou jsem sám.

Vrchní sestra: *No já do toho až tak moc nevidím. Potřebu zaměstnance sděluji paní náměstkyni. První setkání s uchazečem probíhá v některých případech s paní náměstkyní a ta rozhodne, kam ten člověk spadá. Jindy jsem účastna pohovoru i já s paní náměstkyní. To by mělo být správné, aby už i vrchní sestra věděla s kým má tu čest.*

Management: *Myslím si, že úplně ne, jelikož každý vedoucí má určité vyjadřovací schopnosti a nějakou formu empatie, takže tam, kde si myslím, že bychom toho nového zaměstnance opravdu potřebovali a vím, že daný vedoucí oddělení není takový „dravec“ aby tu problematiku s ním optimálně probral, tak pak se to snažím řešit sám.*

PaM: *Využíváme tradiční způsoby náboru. Moderní prvky náboru určitě nevyužíváme. Nemám na mysli např. využití služeb headhunterských společností, což je velmi drahá záležitost a běh na dlouho trať, ale chce to rozhodně pružněji reagovat na personální potřeby organizace např. správně cílenou inzercí nebo návštěvou vysokých škol. Např. zdravotní sestry nevstupují do pracovního procesu okamžitě po ukončení střední zdravotnické školy, studují dále v bakalářských nebo magisterských programech na vysokých školách. S potencionálními zdravotními sestrami, které by chtěly nastoupit do práce po maturitě, jsme uzavřeli smlouvu o stipendiu a měsíčně jim platíme 2 000,- Kč. A také jsme vloni poskytovali náborový příspěvek pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Toto si myslím, že se nám povedlo. Ale s vysokými školami nespolečujeme. Velký problém spatřuji v postupu náborového procesu. Často se stává, že si např. primář přivede nového zaměstnance jako hotovou věc, s tím, že dnes lékař nastupuje do práce, aniž by naše oddělení předtím vědělo, že s někým jednal. Oddělení PaM nemá přesné informace koho, kdo poptává na jaké pozice, v jaké fázi se proces vyskytuje.*

3) Kde hledáte zaměstnance?

Primář: *V případě nedostatku zaměstnanců, vyhledáváme nové uchazeče po konzultaci s vyšším managementem, většinou přes inzertní stránky a na oficiálních internetových stránkách*

nemocnice. Pokud se přihlásí zájemce, je odkázán na mě, já s ním provedu první pohovor. Vrchní sestra: Jsem v kontaktu s učiteli ze střední zdravotnické a vyšší zdravotnické školy a nabízela jsem jim různé kurzy a nějaká školení, to bohužel nevyužili a jinak, co chodí žákyňky na praxi, tak ty vždycky lákáme, když odchytíme nějakou šikovnou. Dále po okolí, známi přes sestřičky a tak. Snažíme se shánět, jak se dá.

Management: No nabízí se možnost inzerátu, kterou využíváme, ale já osobně to vidím tak, že inzerát není moc efektivní metoda. Proto se snažím vyvíjet i osobní aktivitu v náboru lékařů, jelikož pracuji ve zdravotnictví delší dobu, snažím se využívat kontakty, které jsem během svého života sesbíral.

PaM: Zaměstnance poptáváme pomocí inzerce na webových stránkách nemocnice, na facebooku nebo v odborných nebo regionálních periodikách, výjimečně úřad práce. Také jsme využili možnost inzerovat v autobusech MHD. Dále navštěvujeme ročně střední zdravotnické školy v regionu.

4) Co potenciální zaměstnanci (uchazeči) upřednostňují? Mzda? Kolektiv? Jiné?

Primář: Na začátku se každý ptá na peníze, dále jestli po službách se chodí domů. Toto jsou takové dva faktory, které noví zaměstnanci nejvíce upřednostňují.

Vrchní sestra: Poslední dobou, co jsem vyzorovala, tak že ty sestřičky chtějí hlavně dostatek volného času, co nejméně přesčasů a vysokou mzdu. Také se hodně ptají na dovolenou a na jiná volna, která organizace poskytuje. (zdravotní volna). Na ostatní výhody se moc neptají. Myslíte si, že mají benefity vliv na rozhodnutí uchazečů? Při výběrovém řízení se o benefitech nezmiňuji, takže si myslím, že ne.

Management: Podle mých zkušeností je doba taková, že mladí lidé upřednostňují možnost fungovat v osobním životě, tzn. mít více volného času. Na srovnatelném místě se nachází samozřejmě i výše mzdy. Ta doba je taková, že mladý člověk nechce moc obětovat ze svého volna následnému vzdělávání, chce odejít po službě hned domů. Často slýchávám, že zaměstnanec, který od nás odchází do jiné nemocnice má v novém působišti více volného času, méně pracovních směn. Od nového roku jsme změnili organizaci práce u lékařů a odchází po službě domů. Očekáváme ale velké snížení výkonnosti a potřebu většího počtu lékařů. Myslíte si, že mají benefity vliv na rozhodnutí uchazečů?: Co se týče benefitů, tak noví zaměstnanci neví nic o benefitech, které organizace poskytuje. Jak teď nad tím uvažují, možná by nebylo od věci se začít o těchto benefitech uchazečům zmiňovat.

PaM: Uchazeči o zaměstnání jednoznačně upřednostňují mzdu, dále se ptají na pracovní podmínky, nechtějí sménovat nebo sloužit služby především o víkendech, požadují více volného času, což je vlastně Achillova pata celého zdravotnictví, chtějí sickdays, chtějí upravit pracovní dobu atd.

Jiné benefity u nás vycházejí z Kolektivní smlouvy. Ale je pravdou, že všechny tam nejsou popsány. Pokud se nový zaměstnanec zeptá tak mu je vysvětlíme.

5) Jak se podílíte na adaptaci/zaškolení zaměstnanců?

Primář: Každý nový lékař dostane školitele. Musí to být erudovaný lékař, který může školit toho mladého lékaře, tak tím pádem i já se často stávám školitelem. V tomto to nemáme rozdělené, tak, že já jako primář bych dělal něco jiného než ostatní doktoři.

Vrchní sestra: Vybírám vhodného školitele a potom sleduji práci nového zaměstnance na oddělení a ptám se školitelů a případně si je prozkouším sama.

Co by měl školitel podle Vás splňovat: Určitě musí mít vzdělání a musí být on sám zaškolený a mít několikaleté zkušenosti.

Management: Víceméně jenom na úrovni hovorů mezi primářem a mnou o konkrétním lékaři. Proces adaptace má na starosti primář a vrchní sestra oddělení.

PaM: Oddělení PaM se podílí na adaptačním procesu zcela minimálně. Zakládá dokumenty o adaptaci zaměstnanců do osobních složek, nevede o tom žádnou evidenci.

6) Doba trvání adaptačního procesu?

Primář: *Oficiálně 3 měsíce na to je i tiskopis, který se po třech měsících vyplňuje.*

Vrchní sestra: *Minimálně tři měsíce, kdy chodí adaptující se člověk se školitelem do směn a potom už se snažím je psát do směn samostatně. Maximálně půl roku.*

První tři měsíce sleduji, jak ten člověk pracuje a snažím se rozeznat, zda je ten člověk opravdu schopný pracovat nebo je lepší s ním ukončit pracovní poměr.

Management: *V naší nemocnici je to individuální. Průměrná doba zaškolení nového zaměstnance trvá zhruba 3 měsíce.*

PaM: *Doba trvání adaptačního procesu je individuální. Hlavně o tom rozhodují vedoucí pracovníci, podle toho, jaké má zaměstnanec zkušenosti z minula u jiných zaměstnavatelů nebo z naší nemocnice, kdy u nás procházel školicí praxí při výuce nebo již u nás pracoval na dohodu o pracovní činnosti při studiu. Tipla bych, že adaptace může trvat tak kolem 3- 6 měsíců. Ale z praxe bych řekla, že zaměstnavatel se snaží adaptační proces z důvodu nedostatku zaměstnanců zkracovat.*

7) Dohlížíte v průběhu adaptace na pověřené mentory nebo jinak vstupujete do adaptačního procesu?

Primář: *My jsme tak malý kolektiv, že nemám nutnost za někým chodit a přesně kontrolovat, jestli to bylo uděláno nebo ne, to určitě nedělám. Snažím se vybrat mentora, který bude mít ke školení pozitivní vztah. Stejně jsem jeden z nich, který ty mladé lékaře školí. Samozřejmě v běžném provozu nové lékaře potkávám, takže to vidím, jak si vedou a vidím i časovou náročnost práce mentora. Snažím se i mentorovi vyjít vstříc a jsem vděčný za jeho ochotu.*

Vrchní sestra: *Ano, vybírám mentory, kteří jsou ochotni pomoci a kteří se již osvědčili, takže je znám, ale přesto sleduji jejich práci a sleduji, jak působí na nového zaměstnance a co nový zaměstnanec dělá a zkouším ho.*

Management: *Jak už jsem zmínil před chvílí, já komunikuji jenom s primáři, a to pouze o nových zaměstnancích, kteří mě zajímají. Do adaptačního procesu nevstupuji, nekontroluji práci mentorů ani ostatních zúčastněných.*

PaM: *Oddělení PaM nevstupuje odborně ani organizačně do adaptačního procesu. Nevede ani žádnou evidenci o školencích a mentorech.*

8) Je zaměstnavatel po ukončení adaptačního procesu informován o spokojenosti nového zaměstnance s jeho adaptačním procesem?

Primář: *Ano, při závěrečném hodnocení.*

Vrchní sestra: *Ano, na závěr děláme sezení spolu se školitelem a školeným zaměstnancem, kde adaptaci probereme a na závěr i já zaměstnance zhodnotím. Zde se můžu dovědět celkový dojem zaměstnance z adaptace.*

Management: *Mám-li být upřímný, myslím si, že se to moc neřeší. Adaptační proces končí hodnocením ze strany zaměstnavatele, a zda při tomto hodnocení dochází i k předání ústních informací ze strany nového zaměstnance nevím.*

PaM: *Dříve existoval v našem dokumentačním systému formulář Hodnocení adaptačního období zaměstnancem. Ale, kdo ho přesně vyplňoval a kde byl uchováván nevím. Dá se vlastně říct, že nemáme zpětnou vazbu o spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem.*

9) Shledáváte zaměstnance po ukončení adaptačního procesu za dostatečně zapracované kolegy?

Primář: *Po třech měsících určitě jsou zaškoleni, co se týká stanovených úkolů v jednotlivých fázích procesu ale, abych s nimi mohl počítat jako s právoplatnými kolegy tak si myslím, že až tak po roce práce.*

Vrchní sestra: *Většinou zvládnou všechny fáze adaptačního plánu, za které jsou hodnoceni, ale*

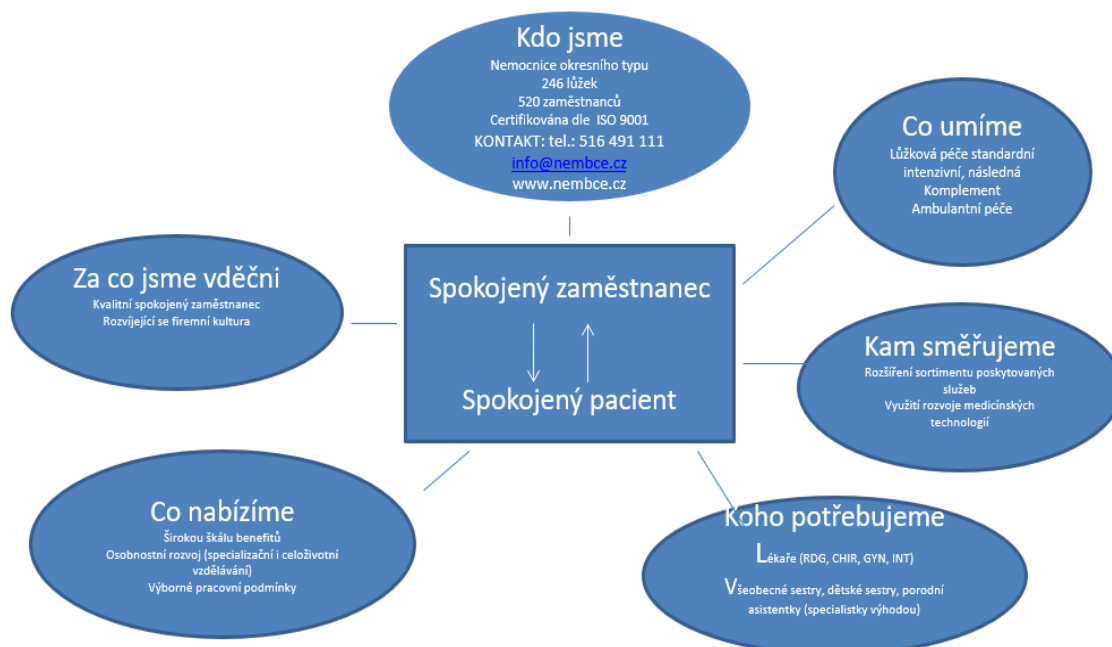
zkušenosti stále chybí. To chce delší čas, abych se jako odpovědný pracovník mohla na ně spolehnout.

Management: *Tato otázka by měla být spíše směřována na primáře nebo vrchní sestry, kteří přijdou do přímého kontaktu se školitelem a novým zaměstnancem.*

PaM: *K této otázce se nemohu jednoznačně vyjádřit. Tak jak jsem již uvedla, naše oddělení adaptační proces nevyhodnocuje, nespolupracujeme s mentory, ani s vedoucími ani se školenci. Ale cítím rozpor v tlaku na rychlé získání kvalitního pracovníka a kvalitě odvedené samostatné práce.*



Nemocnice Boskovice s.r.o. - - okresní nemocnice v 21. století



Nemocnice Boskovice s.r.o.
Otakara Kubína 179 | 680 01 Boskovice | telefon: 516 491 111 | fax: 516 491 606 | e-mail: info@nembce.cz | www.nembce.cz